



## **ACADEMIA MILITAR**

# **IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS AO COMANDO DOS OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES DE INFANTARIA**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Luís Miguel Alves Lopes**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, julho de 2015**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS AO COMANDO DOS OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES DE INFANTARIA**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Luís Miguel Alves Lopes**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho de 2015**



"A liderança é um fenómeno universal nos humanos"

(Bass, 1990 p. 4)

## **Dedicatória**

Aos meus pais, irmãos e em especial à minha namorada, Sandra.

## **Agradecimentos**

Este trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é o resultado do apoio e contributo fundamental de várias pessoas que contribuíram para a sua elaboração e para a minha formação, pelo que não poderia deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização e enriquecimento, em particular as seguintes instituições e pessoas:

Ao meu orientador, o Sr. Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, por ter acreditado e aceite a orientação deste trabalho. Pela sua competência científica e acompanhamento do trabalho, pelo apoio, motivação e total disponibilidade ao longo de toda a sua execução, assim como pela forma inteligente que efetuou críticas, correções e sugestões relevantes, que foram decisivas para a conclusão deste trabalho.

Ao meu Diretor do Curso, Sr. Major de Infantaria António Luís Morais Pinto de Oliveira pela sua constante preocupação e disponibilidade demonstrada em todas as fases, acompanhando e apoiando esta investigação permitindo a concretização deste trabalho.

A todos os militares das Unidades onde me dirigi para a aplicação dos questionários, Praças, Sargentos e Oficiais que sustentam o trabalho de campo, pela forma como me receberam e por dedicarem parte do seu tempo ao preenchimento dos questionários, apesar das suas ocupações nas atividades operacionais, sem as quais não seria possível a realização deste estudo.

A todos os Militares da Academia Militar das Agulhas Negras, pela forma calorosa e entusiástica como me receberam e alojaram, pela preocupação constante pelo meu bem-estar, todo o empenho e recursos demonstrados em enriquecer a cooperação e por terem tornado possível a aplicação dos inquéritos à 15ª Companhia de Infantaria Motorizada que muito contribuíram para a realização do trabalho, em especial ao comandante da AMAN, ao comandante do Corpo de Cadetes, ao Capitão de Infantaria Lima, e aos cadetes do 4º ano de Infantaria Mateus Lima e Filipi Fernandes que me acompanharam em todos os deslocamentos tornando a experiência cultural muito enriquecedora e forjando laços de camaradagem entre militares de países irmãos que permitem um intercambio e uma troca de saberes que promovem a nossa instituição militar.

Aos meus camaradas e amigos do curso General António Xavier Correia Barreto por todos os momentos passados durante estes 5 anos de curso, pelo espírito de camaradagem e apoio notório, em especial ao Curso de Infantaria pelos momentos partilhados, pela motivação e ajuda prestada, principalmente nos momentos mais difíceis que me permitiram superar todos os obstáculos desta caminhada, sem os quais não teria sido possível seguir em frente.

Por fim, e não menos importante, agradeço a toda a minha família que sempre me apoiou e esteve do meu lado em todo o meu percurso académico e profissional, pelas ferramentas e apoios que me forneceram, que me permitiram chegar a este patamar, em especial às mulheres da minha vida, a minha Mãe e a minha futura esposa Sandra.

**A todos o meu sincero obrigado!**

## Resumo

O presente trabalho é subordinado ao tema “Identificação das competências de liderança associadas ao comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.”, tem como objetivo identificar, analisar e interrelacionar os comportamentos de liderança percebidos pelos subordinados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria nas suas tarefas diárias de comando e de que maneira os Oficiais conseguem obter dos seus homens desempenhos extraordinários, eficácia e satisfação.

Para tal, foi implementado um inquérito constituído por um questionário de competências de liderança e três fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação). Este inquérito foi aplicado a uma amostra de 246 militares do Exército Português e Exército Brasileiro (17 Oficiais Subalternos, 35 Sargentos e 194 Praças). O estudo foi elaborado sob a perspetiva do subordinado sobre o seu comandante. Do estudo verificou-se que existem diferenças no nível de proficiência entre os Oficiais Capitães e os Oficiais Subalternos sendo que, os subordinados consideram os Capitães mais proficientes que os Oficiais Subalternos. Esta diferença também é evidente entre Unidades, sendo que, na Brigada Mecanizada e no Brasil os Oficiais de Infantaria têm uma maior proficiência percebida enquanto na Brigada de Reação Rápida e na Brigada de Intervenção as diferenças no nível de desempenho percebido são significativamente inferiores. Verifica-se no entanto, semelhanças nas competências em que os oficiais são mais proficientes.

Conclui-se que os subordinados percebem que os seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) são mais proficientes nas competências “aptidão técnica e profissional”, “comunicação”, “orientação para a tarefa” e “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” e menos proficientes na competência “autoconfiança”. Os resultados deste estudo vão de encontro ao trabalho elaborado por Sousa (2014) que identificou mais propensão para a dimensão “orientação para a missão através do exemplo e ética” e também para o estilo de comunicação “assertivo”, com exceção dos oficiais da Brigada de Reação Rápida e da Brigada de Intervenção que foram alvo do inquérito, que utilizam o estilo “comunicação agressiva pelo domínio”.



No que concerne aos comportamentos de liderança, todas as competências estão fortemente correlacionadas aos fatores de critério. As competências que mais contribuem<sup>1</sup> para o desempenho extraordinário, eficácia e satisfação são: “consideração”, “aptidão técnica e profissional”, “autocontrole”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão de conflitos e negociação”, “influência/referência”, “orientação para a tarefa”, relações interpessoais”, “capacidade de tomar decisões”, “transparência”, “visão”, e “proactividade” e a competência com menos influência sobre os fatores de critério é a “autoconfiança”

Os Oficiais de Infantaria devem procurar promover o seu desempenho melhorando essencialmente as competências que mais influenciam o desempenho extraordinário, eficácia e satisfação dos seus subordinados e que não tenham um desempenho percecionado elevado, neste caso, das competências com maior correlação com os fatores de critério os oficiais de infantaria, apenas têm a “Aptidão técnica e profissional” e a “Orientação para a Tarefa” com valores de proficiência mais elevados, sendo por isso necessário autopromoverem o desenvolvimento das restantes competências de liderança identificadas como mais importantes para o desenvolvimento de desempenhos extraordinários, eficácia e satisfação.

**Palavras-chave:** Liderança; Competências; Oficiais; Infantaria; Meta-Análise.

---

<sup>1</sup> Média do Coeficiente de correlação para os fatores de critério superior a 0,91

## **Abstract**

This work is entitled "Identification of leadership skills associated with the command of Subaltern Officers and Captains of Infantry", and the objective is to identify, analyze and interrelate the leadership behaviors perceived by subordinate to the subaltern officers and captains of Infantry in their daily tasks of command and how the Officers can get their men outstanding performances, efficiency and satisfaction.

To this end, was implemented a survey which consists in a questionnaire of leadership skills and three criteria factors (extraordinary effort, effectiveness and satisfaction). This survey was applied to a sample of 246 soldiers from the Portuguese Army and the Brazilian Army (17 Subaltern officers, 35 Sergeants and 194 Soldiers). The study was prepared under the perspective of the subordinate on his commander. The study found that there are differences in the level of proficiency among the Captains and Subaltern Officers being that, subordinates consider the captains most proficient than Subaltern Officers. This difference is also evident among units, and, in Mechanized Brigade and in Brazilian Infantry Army Officers there are higher proficiency perceived while the differences in perceived performance level in Rapid Reaction Brigade and Intervention Brigade are significantly lower. There is however, similarities in skills where Officers are more proficient, demonstrating that the performance and capacity and training of the officers are similar, but with different levels of demand by subordinates and different degrees of difficulty in daily missions that do this change of value.

Was concluded that subordinates perceived that their commanders (Subaltern Officers and Captains) are more proficient in skills like: "Technical and Professional Aptitude", "Communication", "Orientation to the task" and "Recognition, Positive Feedback and Valorization" and less proficient skill in "Self-confidence". The results of this study goes for the work done by Sousa (2014) which identified a greater propensity to dimension "orientation for the mission by example and ethics" and also to the communication style "assertive", with the exception of the officers of Rapid Reaction Brigade and Intervention Brigade that were targeted in the investigation, using the style "aggressive communication for dominance."

With respect to leadership behaviors, all skills are strongly correlated to the discretion factors. The skills that contribute most to the extraordinary performance, effectiveness and satisfaction are: "Consideration", "Technical and Professional Aptitude", "Self-control," "flexibility and adaptability", "Teamwork and cohesion", "Conflict Management and Negotiation ", " Influence / Reference "," Orientation for the task, "Interpersonal Relations", "Ability to make decisions", "transparency", "view", and "Proactive" and the skill with less influence on the criteria factors is the "Self-confidence".

The Infantry Officers must seek to promote their performance improving essentially, the skills that influence the extraordinary performance, effectiveness and satisfaction of their subordinates and did not have a high perceived performance by the subordinates. In this case, the skills with higher correlation with the criteria factors are the "technical and Professional Aptitude" and the "orientation for the task" with higher proficiency values, so it is necessary, improve themselves in the remaining leadership skills identified as most important for the development of outstanding performances, efficiency and satisfaction.

**Keywords:** Leadership; skills; officers; infantry; Meta-Analysis.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>xv</b>
<b>Lista de Apêndices e Anexos.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução .....	1
1.2 Enquadramento .....	1
1.3 Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema.....	2
1.4 Delimitação da Abordagem .....	3
1.5 Objetivos de Estudo.....	3
1.6 Problemas de Investigação e Questões Derivadas.....	4
1.7 Hipóteses .....	5
1.8 Metodologia e Modelo Metodológico da Investigação .....	5
1.9 Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos .....	8
<b>Liderança.....</b>	<b>9</b>
2.1 Introdução .....	9
2.2 Conceito de Competência.....	9
2.3 Conceito de Liderança .....	11
2.4 Conceito de Comando .....	13
<b>Modelos de Liderança .....</b>	<b>15</b>
3.1 Introdução.....	15
3.2 Modelo de Liderança de Bernard Bass.....	15

3.3 Modelo de Liderança de Barry Posner .....	18
3.4 Modelo de Liderança de José Rouco .....	19
3.5 Modelo Escolhido para Abordagem ao Tema .....	20
<b>Metodologia de Investigação e Procedimentos .....</b>	<b>21</b>
4.1. Introdução .....	21
4.2 Metodologia de Abordagem .....	21
4.3 Caracterização dos Instrumentos Utilizados.....	22
4.5 Procedimentos e Programas Informáticos Utilizados na Recolha de Dados e Análise .....	24
<b>Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>25</b>
5.1 Introdução .....	25
5.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	25
5.3 Análise Descritiva Relativa às Competências de Liderança .....	28
5.3.1 Análise Descritiva – Amostra Total .....	28
5.3.2 Análise Descritiva – Oficiais Capitães e Oficiais Subalternos .....	29
5.3.3 Análise Descritiva – Unidades de Infantaria .....	31
5.4 Comparação Múltipla de Médias.....	33
5.4.1 Diferenças Significativas entre a Perceção dos Subordinados entre Diferentes Unidades .....	34
5.5 Correlações Significativas entre as Competências e os Fatores de Critério .....	42
5.5.1 Correlações Significativas entre as Competências e os Fatores de Critério por Posto .....	42
5.6 Comparação de Resultados de Outros Estudos .....	46
<b>Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>48</b>
6.1 Introdução .....	48
6.2 Verificação das Hipóteses .....	48
6.3 Resposta às Questões Derivadas.....	49
6.4 Resposta à Questão Central .....	51
6.5 Conclusões.....	52
6.6 Limitações da Investigação .....	54
6.7 Recomendações e Propostas .....	54
<b>Bibliografia.....</b>	<b>55</b>

## Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Fases do Modelo de Investigação.....	7
Figura n.º 2 - Modelo de Liderança Transformacional e Liderança Transacional .....	17
Figura n.º 3 - Idade dos Inquiridos .....	26
Figura n.º 4 - Classe dos Postos dos Inquiridos.....	26
Figura n.º 5 - Anos de Serviço Militar dos Inquiridos.....	27
Figura n.º 6 - Género dos Inquiridos .....	27
Figura n.º 7 - Unidades onde foram Aplicados os Inquéritos.....	28
Figura n.º 8 - Valores Médios e Desvio Padrão da Amostra Total .....	29
Figura n.º 9 - Valores Médios dos Oficiais Capitães e Oficiais Subalternos .....	30
Figura n.º 10 - Valores Médios das Unidades de Infantaria .....	32

### Apêndices:

Figura AP C. 1 - Experiencia militar dos inquiridos no 1BIMec (R).....	AP C.1
Figura AP C. 2 - Experiencia militar dos Inquiridos no 2BIPara.....	AP C.1
Figura AP C. 4 - Experiencia militar dos inquiridos na 15ª CIA MTZ.....	AP C.2
Figura AP C. 3 - Experiencia militar dos Inquiridos no 2BIMec.....	AP C.2

### Anexos:

Figura AN A. 1 - Conhecimentos, Aptidões, Atitudes e Comportamentos .....	AN A.1
Figura AN C. 1 - Domínio e tipos de Competência .....	AN C.1

## Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 - Grau de Confiabilidade das Competências de Liderança e Respetivos Itens.....	23
Tabela n.º 2 - Grau de Confiabilidade dos Fatores de Critério e Respetivos Itens.....	23
Tabela n.º 3 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Consideração, Autocontrolo, Aptidão Técnico Profissional e Autoconfiança.....	35
Tabela n.º 4 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Capacidade de Resposta a Problemas, Comunicação Assertiva, Coragem e Comunicação.....	36
Tabela n.º 5 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Promoção e Desenvolvimento, Empatia, Liderança Participativa, Liderança por Delegação .....	37
Tabela n.º 6 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Flexibilidade e Adaptabilidade, Influencia e Referencia, Gestor de Conflitos e Negociação, Trabalho de Equipa e Coesão .....	38
Tabela n.º 7 – Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Orientação para a Tarefa, Capacidade de Tomar Decisões, Relações Interpessoais, Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização .....	39
Tabela n.º 8 – Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Transparência, Visão e Proactividade .....	40
Tabela n.º 9 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para os Fatores de Critério dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação .....	41
Tabela n.º 10 - Correlações de Pearson por Posto .....	43
Tabela n.º 11 - Correlações de Pearson por Unidades - 1BIMec (R), 2BIPara.....	45

Tabela n.º 12 - Correlações de Pearson por Unidades - 2BIMec, 15 CIA MTZ.....	46
Tabela n.º 13 – Comparação dos Resultados de Outros Estudos .....	47
Tabela n.º 14 – Resultados das Dimensões neste estudo.....	47



## Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Categorias das Competências .....	10
Quadro n.º 2 - Conhecimentos, Aptidões, Atitudes e Comportamentos Associados à Liderança Transformacional. ....	18
Quadro n.º 3 - Princípios Básicos da Liderança Exemplar.....	19

### **Apêndice:**

Quadro AP D. 1 – Correspondência das Dimensões com as Competências de Liderança.....	AP D.1
-----------------------------------------------------------------------------------------	--------

### **Anexo:**

Quadro AN B. 1 - Componentes da Competência Significado .....	AN B.1
---------------------------------------------------------------	--------

## **Lista de Apêndices e Anexos**

### **Apêndices:**

Apêndice A: Competências de Liderança e Respetivos Itens .....	AP A. 1
Apêndice B: Questionário Competências de Liderança .....	AP B. 1
Apêndice C: Gráficos de Experiência dos Militares das Unidades Inquiridas.....	AP C. 1
Apêndice D: Correspondência das Dimensões com as Competências de Liderança.....	AP D. 1

### **Anexos:**

Anexo A: Conhecimentos aptidões atitudes e comportamentos .....	AN A. 1
Anexo B: Componentes da Competência .....	AN B. 1
Anexo C: Domínio e tipos de Competência .....	AN C. 1

## Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

<b>AM</b>	<b>Academia Militar</b>
<b>AMAN</b>	<b>Academia Militar das Agulhas Negras</b>
<b>APA</b>	<i>American Psychological Association</i>
<b>ApTecProf</b>	<b>Aptidão Técnica e Profissional</b>
<b>BIMec</b>	<b>Batalhão de Infantaria Mecanizada</b>
<b>BIMec (R)</b>	<b>Batalhão de Infantaria Mecanizada de Rodas</b>
<b>BIPara</b>	<b>Batalhão de Infantaria Paraquedista</b>
<b>CapResProbl</b>	<b>Capacidade de Resposta a Problemas</b>
<b>Cia Inf Mtz</b>	<b>Companhia de Infantaria Motorizada</b>
<b>ComAssertiva</b>	<b>Comunicação Assertiva</b>
<b>FlexAdaptabilidade</b>	<b>Flexibilidade e Adaptabilidade</b>
<b>FM</b>	<i>Field Manual</i>
<b>GesConflitoNegociação</b>	<b>Gestão de Conflito e Negociação</b>
<b>IESM</b>	<b>Instituto de Estudos Superiores Militares</b>
<b>Inv.</b>	<b>Investigação</b>
<b>JUN</b>	<b>Junho</b>
<b>LidDelegação</b>	<b>Liderança por Delegação</b>
<b>LidParticipativa</b>	<b>Liderança Participativa</b>
<b>LPI</b>	<i>Leadership Practices Inventory</i>
<b>MLQ</b>	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
<b>Nº</b>	<b>Numero</b>
<b>NEP</b>	<b>Norma de Execução Permanente</b>
<b>P.</b>	<b>Página</b>
<b>PromDesenvolvimento</b>	<b>Promove o Desenvolvimento</b>
<b>QCL</b>	<b>Questionário de Competências de Liderança</b>
<b>QNQ</b>	<b>Quadro Nacional de Competências</b>
<b>QP</b>	<b>Quadros Permanentes</b>
<b>RC</b>	<b>Regime de Contrato</b>

<b>RCFTIA</b>	<b>Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada</b>
<b>ReconFeedbackPosVal</b>	<b>Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização</b>
<b>RelInterpessoais</b>	<b>Relações Interpessoais</b>
<b>SNQ</b>	<b>Sistema Nacional de Qualificações</b>
<b>SPSS</b>	<b>Statistical Package for Social Sciences</b>
<b>TBLL</b>	<b>Teoria de Banda Larga de Liderança</b>
<b>TIA</b>	<b>Trabalho de Investigação Aplicada</b>
<b>TomarDecisões</b>	<b>Capacidade de Tomar Decisões</b>
<b>TPO</b>	<b>Tirocínio Para Oficiais</b>
<b>TrabEqCoesão</b>	<b>Trabalho de Equipa e Coesão</b>
<b>USARMY</b>	<i>United States Army</i>
$\rho$	Coeficiente da <i>Correlação Pearson</i>
$\bar{X}_m$	Média
$\bar{X}_{m\rho}$	Média do Coeficiente da <i>Correlação Pearson</i>
$\alpha$	<i>Alpha de Cronbach</i>

# **Capítulo 1**

## **Introdução**

### **1.1 Introdução**

No decorrer do percurso de formação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade Infantaria do ramo do Exército, surge o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) subordinado ao tema: “Identificação das Competências de Liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria”.

O presente trabalho é parte integrante do Tirocínio para Oficiais (TPO) e tem o intuito de exercitar o seu autor a desenvolver metodologias de pesquisa e investigação, reflexão individual e de análise.

Este capítulo inicial é essencialmente introdutório e tem como finalidade apresentar o respetivo trabalho a que nos propomos realizar, fazendo assim o enquadramento e respetiva contextualização, demonstrar a pertinência e a justificação da escolha, descrever a metodologia a ser aplicada e definir os objetivos deste estudo assim como uma síntese da estrutura do trabalho.

### **1.2 Enquadramento**

Uma das principais componentes para cumprir a missão é o fator humano (Rouco, 2012). Há anos que se vive num período de profundas transformações de estruturas políticas, económicas, sociais e culturais na sociedade, conduzindo a necessárias alterações de valores e comportamentos no seio dos grupos e organizações. Com a conjuntura atual, os recursos humanos assumem especial importância para o cumprimento de metas estabelecidas por diversas organizações. Segundo Chiavenatto (2000, p. 20) as pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos, bem pelo contrário, as pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

A liderança tem um papel determinante na mobilização e motivação dos recursos humanos para o sucesso organizacional, essencial para estabelecer as relações interpessoais entre o comandante e o subordinado e consequentemente garantir o cumprimento da missão.

O objetivo deste trabalho de investigação é identificar as competências de liderança associadas aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando, procurando perceber-se quais as competências mais evidenciadas nos oficiais de Infantaria e quais as competências que permitem obter desempenhos superiores, esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

### **1.3 Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema**

Ao procurar associar quais as competências de liderança associadas a um comandante ou líder conclui-se que existe um vasto perfil de competências que lhes estão associadas e que alguns teóricos sobre liderança se contrariam sobre a pertinência ou não de algumas dessas competências, até porque são vários os instrumentos para a sua medição.

Face a esta constatação procura-se contribuir com este trabalho para a clarificação ou identificação de perfil que se aproxime das reais necessidades organizacionais dos Oficiais Subalternos ou Capitães de Infantaria a partir de uma análise extensa.

A meta-análise é uma técnica estatística especialmente desenvolvida para integrar os resultados de dois ou mais estudos, sobre uma pergunta de partida. A síntese produzida pela meta-análise é ponderada, sendo atribuído um peso diferente a cada estudo, possibilitando assim que contribua de modo diferente para a conclusão final (Glass, 1976), este trabalho foi produzido com base numa análise extensa que se assemelha a uma meta-análise.

Ao analisar os diferentes modelos de liderança, verifica-se que existe um número infindável de competências associadas à liderança para tornar um indivíduo num líder eficaz, sem, no entanto, estarem validadas no plano organizacional. Face ao exposto, considera-se que o tema merece uma reflexão mais aprofundada com base na relação estabelecida entre as várias competências associadas à liderança, evidenciados pelos vários Autores dos modelos de Competências de Liderança.

Ao estudar os comportamentos dos indivíduos que desempenham funções de “comando”, com desempenhos nos diferentes níveis hierárquicos poder-se-á encontrar um perfil de comportamentos de liderança. Este poderá servir de pilar estrutural e de referência aos padrões exigidos para a construção de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança para os Oficiais de Infantaria.

O modelo de desenvolvimento de competências de liderança procura representar um instrumento de apoio ao desenvolvimento do capital humano, porque perspetiva a gestão de competências associadas à liderança e à formação no sentido de criar valor acrescentado para a instituição.

Assim, este modelo pode ser usado pelos técnicos da área dos recursos humanos, na formação e treino ou, individualmente, pelos militares para associar às suas funções as competências que precisam de desenvolver. Quando aplicado de uma forma sistemática a toda a organização, o modelo maximiza todos os recursos humanos, materiais, financeiros e educativos na elaboração dos programas de formação.

#### **1.4 Delimitação da Abordagem**

O objetivo geral do trabalho de investigação é identificar quais as competências de liderança que os oficiais de infantaria mais utilizam, de maneira a permitir criar um modelo de formação adequado ao desenvolvimento dessas mesmas competências e assim valorizar e maximizar os recursos humanos desenvolvendo as valências que mais necessitam para obter desempenhos superiores e de excelência.

Atendendo a pertinência do trabalho apenas vamos abordar o universo dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, através da aplicação de um questionário sobre o desempenho dos seus comandantes. Para o estudo iremos abordar uma companhia de cada Brigada do Elemento da Componente Operacional do Sistema de Forças e ainda a uma Companhia do Brasil procurando assim ser o mais preciso e abrangente possível.

#### **1.5 Objetivos de Estudo**

Enquadrado no contexto organizacional militar, o objeto de investigação é a identificação das competências associadas à liderança através de vários modelos

desenvolvidos por autores conceituados. Segundo Sousa e Batista (2011, p26) o objetivo de estudo indica a principal intenção da investigação que por sua vez corresponde à meta que queremos alcançar.

O objetivo geral da investigação visa criar modelos de competências associadas à liderança para os Oficiais das diferentes Armas ou Serviços. Estes deverão servir de referência, constituindo-se como os padrões exigidos pela organização, a partir dos quais será desenvolvido um modelo de gestão de competências de liderança para os Oficiais de Infantaria. Este modelo permitirá verificar a existência de lacunas na gestão de competências associadas à liderança e, assim, possibilitar a elaboração de planos de formação adequados às “reais” necessidades da organização e de cada militar.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as competências associadas à liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando.
- Identificar quais as competências de liderança que mais contribuem para obter desempenho extraordinário, eficácia e satisfação.
- Contribuir para a elaboração de um referencial e modelo de competências associadas à liderança dos Oficiais de Infantaria preditores de desempenhos superiores no exercício das suas funções.

Em suma, com a elaboração deste trabalho pretende-se contribuir para a definição de um conjunto de competências associadas à liderança que são preditores de desempenhos superiores no exercício das funções de comando e possivelmente integrar um modelo de gestão de competências de liderança nos diferentes cursos de formação de Oficiais de Infantaria.

## 1.6 Problemas de Investigação e Questões Derivadas

Para orientar o presente trabalho ao longo da investigação e garantir uma estrutura coerente com os objetivos, formulou-se a seguinte questão central: **“Quais as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando que mais necessitam de ser desenvolvidas para contribuir para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados?”**. Para responder à referida pergunta, derivam algumas questões:



**Questão derivada n°1:** “Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência revelado pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando?”

**Questão derivada n°2:** “Quais as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando, com mais influência no esforço extraordinário, eficácia e satisfação?”

**Questão derivada n°3:** “Quais as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando nas diferentes Brigadas do nosso Exército e do Exército Brasileiro.

## **1.7 Hipóteses**

No âmbito do trabalho de investigação, foram levantadas hipóteses que carecem de confirmação. Na prática, as hipóteses são afirmações enunciadas que visam responder às questões de investigação, questões derivadas e questão central (Sousa e Batista, 2011). Assim sendo, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

**Hipótese n°1:** Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança percebidos entre os Oficiais Subalternos e os Oficiais Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando.

**Hipótese n°2:** Existem relações significativas entre as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando e os fatores de critério.

**Hipótese n°3:** Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança percebidos entre as diferentes Unidades do nosso Exército e as Unidades de Infantaria no Brasil.

## **1.8 Metodologia e Modelo Metodológico da Investigação**

Para a realização do TIA foram utilizadas as normas de Orientação de Trabalhos escritos da Academia Militar (NEP 520/2º/1JUN13/AM) e, em alguns casos, orientados também pela Norma APA, 6ª edição e no manual “Metodologia científica para a elaboração e apresentação de teses” (Sarmiento, 2013).

O trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes: uma parte teórica e uma parte prática. A metodologia seguida para a parte teórica inicia-se pela análise documental em artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército Português, Americano e do Brasil. Nesta parte procura-se responder às questões de investigação, compreendendo as seguintes fases:

1ª Fase: Com base na literatura de referência, procura-se diferenciar os conceitos de competência, comando e liderança, por forma a perceber qual o papel do comandante, gestor e líder e, assim, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

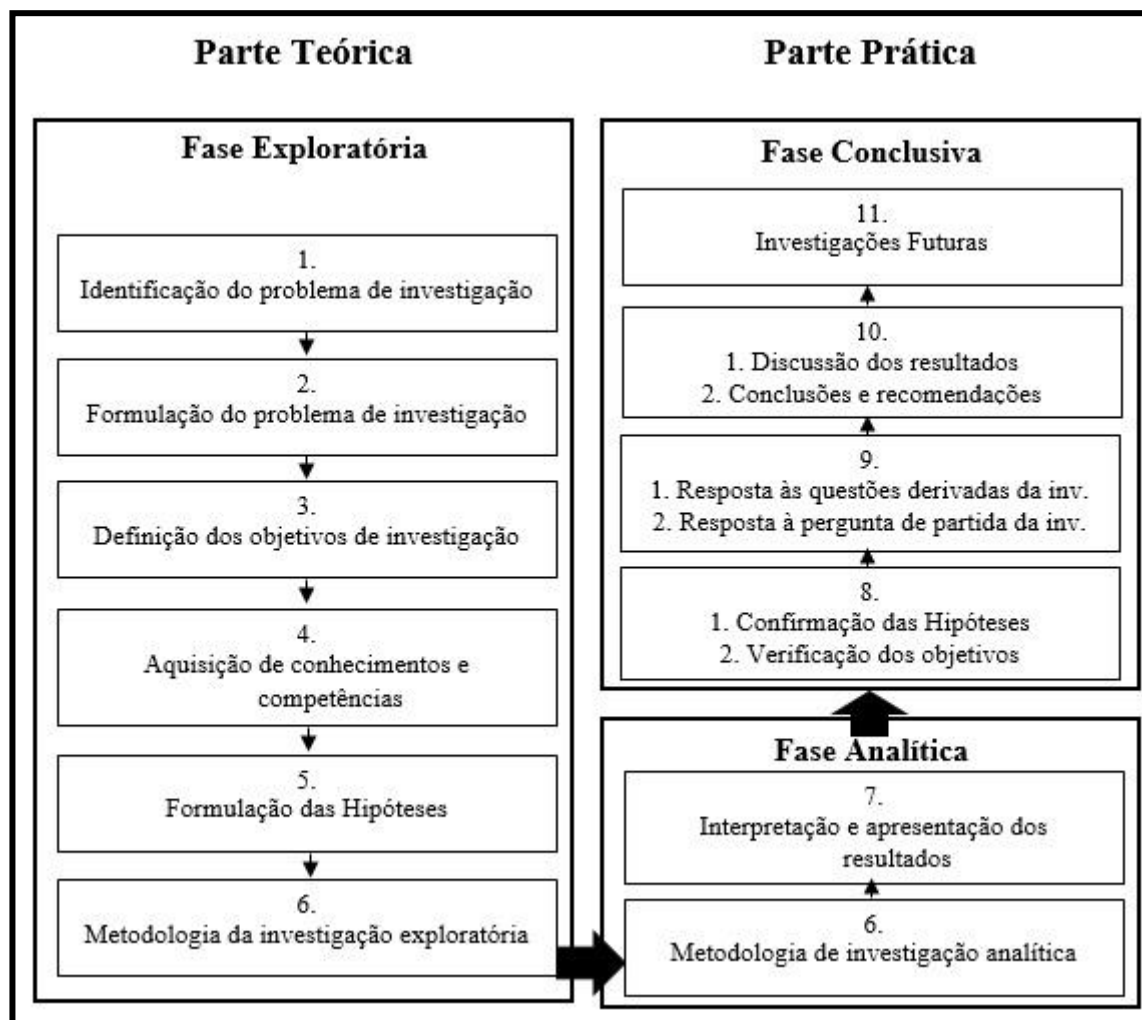
2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisam-se os vários modelos de liderança defendidos por diferentes autores, onde identificaremos as diferentes competências, segundo diferentes abordagens, para enquadrar os estudos sobre a liderança de forma apropriada quanto aos seus domínios de aplicação e tipos.

3ª Fase: Analisam-se os vários conceitos, teorias e modelos sobre liderança. São também revistos modelos de competências de liderança de organizações civis. Através da análise de artigos científicos publicados em revistas internacionais de referência, identificam-se os traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que são preditores de desempenhos superiores.

A metodologia seguida na parte prática passa por selecionar, a partir do referencial geral resultante da revisão da literatura, as competências críticas associadas à liderança para o exercício das funções de comando, direção e chefia, assim como para a obtenção de desempenhos superiores, e ainda o seu enquadramento na visão, missão e características dos Oficiais de Infantaria do Exército Português.

1ª Fase: Com base nos modelos de liderança dos vários autores abordados, é selecionado um inquérito a aplicar nesta investigação. Uma vez que os modelos aplicados neste estudo já foram aplicados em investigações anteriores os coeficientes de fiabilidade apresentam valores favoráveis. Neste sentido foi aplicado o Questionário de Competências de Liderança (QCL) com a adição de 12 itens correspondentes aos fatores de critério. O questionário já tinha sido validado em estudos anteriores contudo passou pela aprovação do Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, considerando-o o questionário mais adequado para medir o objeto de estudo.

2ª Fase: Após a aplicação da versão final do inquérito<sup>2</sup> e a recolha de dados, procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados. A fim de detetar as lacunas de formação em cada dimensão, recorre-se às diferenças entre os valores médios do padrão de referência e o nível de desempenho.



**Figura n.º 1 - Fases do Modelo de Investigação.**

Fonte: Sarmento (2013, p.11).

A Metodologia seguida foi inspirada no modelo de Sarmento (2013) em que a parte teórica será correspondente à fase exploratória e a parte prática será neste caso, a fase analítica e fase conclusiva como sugere a Figura n.º1 (Sarmento, 2013).

<sup>2</sup> Ver Apêndice B – Questionário de Competências de Liderança.

A interpretação e discussão de resultados foram baseadas nos dados obtidos, que são perceptíveis após o tratamento dos mesmos com a plataforma *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

A encerrar este trabalho, procedemos às conclusões e recomendações futuras.

## **1.9 Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos**

O presente trabalho de Investigação é constituído por cinco capítulos. Numa fase inicial temos a chamada parte teórica, com o Capítulo 1, 2 e 3, onde efetuamos a introdução do tema e a revisão de literatura respetivamente. A mesma revisão de literatura irá englobar grande parte da matéria teórica acerca da temática em análise, explicando os conceitos a serem tratados e aprofundando o conhecimento sobre a temática.

Numa segunda parte do trabalho teremos então a parte prática ou trabalho de campo, que englobará os restantes Capítulos, 4, 5 e 6 respetivamente. O capítulo 4 cingir-se-á à apresentação da metodologia e procedimentos utilizados. No capítulo 5 será a apresentação, análise e discussão dos resultados, onde serão expostos os dados que foram obtidos através da metodologia aplicada neste trabalho. No 6º e último capítulo, seguem-se as conclusões e recomendações onde é possível responder à questão central do trabalho e apresentar as conclusões, propostas e recomendações para investigações futuras. Nesta parte também figura a respetiva pesquisa bibliográfica juntamente com os anexos e apêndices.

## Capítulo 2

### Liderança

#### 2.1 Introdução

A temática da liderança tem ganho uma grande importância nos últimos anos por parte de autores, investigadores e profissionais, tanto em organizações públicas, privadas e em áreas académicas.

Hooper e Potter (2010) afirmam que a liderança era encarada como um conceito ligado à instituição militar, ao género masculino e ao Ocidente até ao final do século XX.

Atualmente, o tema de liderança tem muito interesse académico, tornando-se num assunto pertinente no que diz respeito a pesquisas e investigações de carácter académico.

Ao longo deste capítulo, será abordado o conceito de competência, o conceito de liderança e o conceito de comando. Irá também ser feita uma abordagem aos estilos de liderança, uma vez que o que se pretende é a identificação dos comportamentos de liderança, para nos auxiliar na interpretação de quadros e assim concluir devidamente.

#### 2.2 Conceito de Competência

Para Harvey (1991) a competência é dividida em 4 componentes, “*Knowledge*” (Conhecimento), “*Skill*” (Capacidade), “*Ability*” (habilidade) e “*Others*” (Outras) como é possível constatar no Anexo B - Componentes da Competência, Quadro AN B.1.

O termo competência pode ser utilizado de diferentes maneiras. Segundo Brandão e Guimarães (2001) é o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de se colocar sobre determinado assunto, ou de forma geral utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Acontece que o termo tem sido usado com outros significados, como por exemplo, a divisão de determinado trabalho numa empresa por competências, sendo neste caso conotado o significado de “responsabilidade por”. Pode também ser definido como uma qualidade de alguém que tem a capacidade de resolver

determinados problemas ou de exercer determinadas funções. Em Direito o termo competência pode ser o conjunto de regras que definem qual o tribunal com atributos para julgar uma causa. No fundo iremos sempre bater no mesmo facto, em que competência é ter “aptidão para”.

O conhecimento, aptidões e atitudes que podem ser entendidas como o saber “em ação ou em uso”. Deste modo, não se trata de adicionar a um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes, mas promover o desenvolvimento integrado das capacidades que viabilizam a utilização dos conhecimentos em situações diversas, mais familiares ou menos familiares ao aluno.” (Ministério da Educação, 2001, p. 9).

Para Chiavenatto (2000, p. 166) “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

Segundo Cheetham e Chievers (2005) competência é o desempenho eficaz dentro de uma ocupação, do qual podem variar os níveis básicos de proficiência aos níveis mais elevados de excelência.

Segundo Ceitil (2007) as competências agrupam-se por categorias como sugere o Quadro n.º 1.

**Quadro n.º 1 - Categorias das Competências**

<b>Categorias</b>	<b>Agrupamentos</b>	<b>Designação</b>
Elementos extrapessoais (Atributos)	Atribuições	Direitos de que as pessoas podem (devem) fazer uso; inerentes a cargos/ Funções específicas.
	Qualificações	Conjunto de qualificações (saberes) que as pessoas podem adquirir (via ensino ou formação profissional).
Características intrapessoais (Capacidades)	Traços ou características	Conjunto de traços, motivações, aptidões que diferenciam os indivíduos com desempenhos destacados daqueles que pouco se destacam.
Fenómenos Interpessoais (Desempenho)	Comportamentos ou ações	As Competências são realidades em ato, pelo que são visíveis, observáveis e passíveis de ser objetivamente medidas.

Fonte: Adaptado de Ceitil (2007, p. 24)

Podemos observar que não existe um consenso sobre o termo competência, varias organizações adotam uma definição que vai de encontro com as suas necessidades pois não há uma única definição que encaixe em todas as derivações dos termos.

Ceitel (2007) tem uma abordagem interessante em que consegue dividir o conceito por categorias<sup>3</sup> onde obtém uma maior abrangência e ao mesmo tempo concisão na sua abordagem.

Rouco (2012) desenvolveu um modelo de competências de Liderança através do seu estudo com base nas respostas dos inquiridos para a situação ideal com vista a obtenção de desempenhos superiores, correlacionando as variáveis com as dimensões extraídas dos quatro modelos de competências de Liderança abordados no seu estudo, como pode ser observado na Figura AN C.1, presente no Anexo C - Domínio e Tipos de Competência.

Em Portugal, foi criado o Sistema Nacional de Qualificações, “SNQ”, devido à necessidade de integrar e articular as qualificações obtidas no âmbito dos diferentes subsistemas de educação e formação num quadro único, pelo que é possível obter um certificado que comprove e compara as qualificações de cada formação dando ao seu portador um reconhecimento nacional pelas suas competências.

### **2.3 Conceito de Liderança**

As organizações tem demonstrado um aumento de interesse em relação aos seus recursos humanos e a liderança tem sido o seu principal foco, sendo por isso um assunto de relevada importância que tem merecido grande destaque por diversos autores que lançam diversas obras sobre o assunto da liderança. É normal num assunto tão debatido não existir uma definição de liderança consensual e plenamente satisfatória (Bergamini, 2002). A liderança é também, segundo Bass (1990, p. 11), o fenómeno humano mais falado e menos compreendido e que existem quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito de liderança.

Partindo deste pressuposto em que não vamos arranjar vamos apresentar várias definições dadas pelos autores sobre a liderança ao longo dos anos:

---

<sup>3</sup> Ver Quadro n.º1.

- Stogdill (1950) denominou a liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e o seu esforço para a realização de objetivos.
- Na ótica de Hersey e Blanchard (1986, p. 86) liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.
- De acordo com Bass (1990) a liderança é o esforço de um indivíduo para mudar o comportamento dos outros. Sempre que os outros membros mudam os seus comportamentos entende-se que a liderança é bem-sucedida. Se por sua vez os membros são reforçados ou recompensados por terem alterado os seus comportamentos, considera-se esta liderança como eficaz.
- Vieira (2002, p. 11) define liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida”
- Drummond (2007, p. 82) afirma que a liderança é sempre baseada em relações interpessoais e que “Líderes conseguem fazer com que o egoísmo pessoal dos membros de grupos e coletividades seja provisoriamente substituído por uma disposição coletiva de agir em prol de metas comuns”.
- Para Hooper e Potter (2010, p. 65) a liderança é um assunto fascinante e ocorre “para que os indivíduos de um grupo tenham capacidade de interagir e criar sinergias para conduzir de forma consonante ao sucesso”.
- Para Kouzes e Posner (2012) a liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por objetivos compartilhados complementando ainda que existe uma diferença entre “dar apoio” e “dar ordens” e que os verdadeiros líderes conseguem manter a credibilidade derivado das suas ações, quando desafiam, inspiram, permitem, guiam e encorajam.
- Segundo Rouco e Sarmento (2012) efetuando uma análise à prática da liderança, desde o nível mais baixo até ao mais alto, verifica-se que não influencia somente de forma direta os seus membros, mas também de forma indireta os seus comportamentos e desempenhos, ao afetar o ambiente interno e externo da organização.



Existem então muitas definições de liderança defendidas por diversos autores, mas uma componente é transversal em todas, a “influência”, pois todos os autores de uma maneira ou de outra designam a liderança como um processo de influenciar o comportamento humano.

No entanto, no contexto organizacional pretende-se um tipo de liderança orientada para o cumprimento de objetivos, em que os líderes são os profissionais com autoridade investida e desempenham o papel de guia e conselheiro que levará todos os membros a obterem desempenhos superiores e extraordinários, ou seja, estamos a falar da liderança de alguém com uma posição de destaque, proeminência perante o grupo, e que consiga guiar e motivar o grupo para que todos partilhem o sentimento de um objetivo comum.

## **2.4 Conceito de Comando**

Se o conceito de liderança é difícil de definir então o conceito de comando torna-se num desafio, pois quando se fala de liderança todos estamos a falar do mesmo conceito com apenas um significado, onde a sua definição pode variar consoante o ambiente enquadrado. Neste caso, “comando” tem vários significados, desde o “comando” de televisão ou consola, “comando” enquanto militar que frequentou e concluiu com sucesso o curso de comandos do exército, ou até como edifício ou local, como é o caso dos edifícios de comando de cada unidade do exército. No entanto o conceito de comando que queremos abordar não é nenhum dos referidos anteriormente, mas sim, o conceito de comando associado arte de comandar. Para tal iremos recorrer a algumas definições de autores que trabalharam este assunto.

Segundo Jesuíno (1987) o conceito de liderança em Portugal tem como antecedentes a “arte do comando”, que consiste no emprego de procedimentos para conseguir a cooperação dos outros de modo a alcançar um objetivo comum. Verificamos assim, que segundo este autor pode até haver uma semelhança no conceito de comando com o de liderança.

No contexto militar, o termo “comando” tem um estatuto legal e constitucional e envolve a responsabilidade final das Forças Armadas (IESM, 2005), comparando com uma instituição civil, o termo seria “gestor” em que as suas funções são semelhantes. Outra semelhança entre os termos é as características de liderança que ambos envolvem, nomeadamente, no controlo e na tomada de decisões.

Procurando em uma doutrina semelhante á nossa encontramos no (FM 6-22) que comando é a autoridade legal que um comandante militar exerce sobre os subordinados, por força do posto ou atribuição. Comando inclui a liderança, autoridade e responsabilidade para o uso eficaz dos recursos disponíveis, no sentido de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as forças militares na consecução de missões atribuídas. Este modelo de autoridade é legitimado pela carta de patente e pelo próprio posto auferido, sendo por isso muito característico dos militares.

Por arte de comandar podemos entender como sendo a arte de influenciar o comportamentos dos homens, sendo necessário compreender, analisar, prever e orientar esse comportamento, elementos essenciais à vontade de comandar assim como ao carácter que inspira confiança Luis (2006). Esta perspectiva de comando é abrangente e assemelha-se também, à definição de liderança.

Pigeau e McCann (2000, p. 167) tem uma definição interessante de comando, para ele, comando é um constructo tridimensional definido pelas inter-relações entre competência, autoridade e responsabilidade. O comandante “é um conceito de ordem superior que inclui mas não pode ser reduzido ao de líder”. Segundo esta perspectiva o comandante é superior a um líder, compara o termo com a liderança mas afirma que ser comandante é mais que ser líder.

Esta última definição é pertinente, contudo se um individuo pode ter todas as características para ser um bom líder mas se não tiver o lugar de destaque no grupo pode nunca conseguir a influência que caracteriza o líder. Por outro lado, o comandante tem a autoridade legal investida e desde logo consegue o lugar de destaque, mas pode também não ter a capacidade de influenciar o grupo não conseguindo exercer o papel de líder.

Portanto pode-se verificar ambas as situações, mas com certeza que a afirmação e a prática de comando, fazem despoletar as características do líder em todos os comandantes, desenvolvendo-se e adaptando-se ao seu ambiente.

## Capítulo 3

### Modelos de Liderança

#### 3.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados modelos de liderança defendidos por vários autores. Através deste estudo, iremos integrar os resultados dos vários modelos abordados atribuindo-lhes um peso conforme a sua pertinência, dessa síntese produzida iremos elaborar o questionário adequado ao assunto a ser tratado, onde poderemos elaborar as nossas conclusões finais sobre o tema e atribuir a importância adequada a que cada modelo corresponde para o resultado final.

Os modelos a que nos propomos a analisar pertencem a Bernard Bass, Barry Posner e José Rouco.

#### 3.2 Modelo de Liderança de Bernard Bass

Bernard Bass é o distinguido Professor emérito de Comportamento Organizacional na Universidade de Binghamton, em Nova Iorque e também membro do Conselho de Administração do Instituto *Kravis Leadership* na faculdade de *Claremont McKenna*. Nas ultimas décadas, vários autores têm caracterizado a liderança como autocrática ou democrática, se a tomada de decisão era diretiva ou participativa, se incidia nas pessoas ou na tarefa, ou se os comportamentos eram superficiais ou de consideração (Bass, 1990). Bass no seu estudo desenvolveu uma teoria que denominou de Teoria de Banda Larga de Liderança (TBLL), esta teoria foi desenvolvida com base em outras teorias já existentes, que abordavam noções tradicionais de liderança (Bryman 1992).

Bass (1985) centra a sua teoria sobre os ideais dos líderes carismáticos e produtores de grandes feitos. Os líderes carismáticos têm grandes expectativas em si próprios e nos seguidores e mostram confiança no seu alcance, são exemplos para os seguidores que, depois integram os seus valores e ideais (House 1977).

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Bass tem o intuito de medir os comportamentos do líder segundo uma escala, incluindo o estilo de liderança *laissez-faire*<sup>4</sup>, a liderança transacional e a liderança transformacional (Avolio & Bass, 2004).

O conceito de liderança transformacional foi inicialmente introduzido por Burns (1978). Segundo este, a liderança transformacional pode ser identificada quando líderes e seguidores conseguem avançar para um nível mais elevado de moralidade e motivação (Burns 2003). Os líderes transformacionais são capazes de inspirar seguidores a mudar as expectativas, perceções e motivações para trabalhar em prol de objetivos comuns.

Segundo Bass (1990) a liderança transformacional pode ser definida com base no impacto que tem sobre os seguidores, pois estes ganham confiança, respeito e admiração pelo líder. Um líder pode ser considerado transformacional conforme a capacidade de influenciar os seguidores. Estes seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e por causa das suas qualidades estão dispostos a trabalhar mais do que o inicialmente esperado. Estes resultados ocorrem porque o líder transformacional oferece aos seguidores algo mais do que apenas trabalhar para seu próprio proveito, eles proporcionam uma missão inspiradora e visão que lhes dá uma identidade (Bass 1990). O líder transforma e motiva através da sua influência idealizada<sup>5</sup>, estimulação intelectual e consideração individual e ainda, encoraja seguidores a atreverem-se em procedimentos originais de maneira a desafiar o *status quo* e a alterar o ambiente para serem bem-sucedidos.

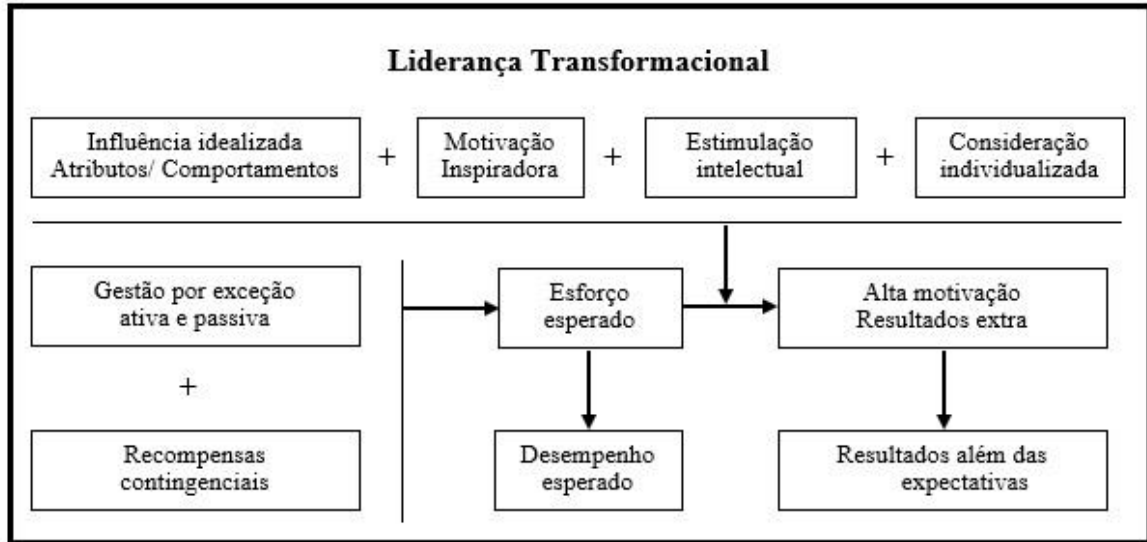
Bass (1985) também sugeriu que pode existir simultaneamente liderança transformacional e transacional em que a liderança transformacional aumenta a liderança transacional, como se pode verificar na Figura n.º 2.

O termo transacional pressupõe uma troca económica que leva ao comprometimento mútuo e é a base da confiança. “líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas” (Rosinha, 2009).

---

<sup>4</sup> Laissez-faire – parte de uma expressão francesa símbolo do liberalismo económico, significa “deixa-fazer”.

<sup>5</sup> Influência idealizada – Carisma.



**Figura n.º 2 - Modelo de Liderança Transacional e Liderança Transacional**

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (2004, p. 21)

Segundo Burns (1978) a interação entre o seguidor e o líder é medida por uma componente transacional, com base num valor de troca e uma componente de transformação promovida pela motivação, pelo moral e aspirações éticas do líder e dos seguidores.

Os líderes que têm tendência para exibir um estilo de liderança *laissez-faire* evitam tomar decisões e tendem a reagir apenas quando os problemas são sérios (Avolio & Bass, 2004).

Este novo conceito de liderança captou atenção dos militares, pois estes aperceberam-se que os comportamentos transformacionais levavam os subordinados a exceder o desempenho esperado (Bass 1996).

Os vários modelos de liderança baseiam-se sobretudo, na liderança transacional e na observação dos gestores de topo (Antonakis e Atwater 2002), visto que qualquer modelo de formação de liderança pretende contribuir para desempenhos superiores e extraordinários, característicos deste tipo de liderança. Pode-se observar as competências associadas à liderança transacional no Quadro nº2:

Quadro n.º 2 - Conhecimentos, Aptidões, Atitudes e Comportamentos Associados à Liderança Transformacional.

Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos	
1. Aberto a novas experiências	10. Escuta ativa
2. Apoio	11. Exemplo
3. Autossacrifício	12. Gestão de mudanças
4. Caráter	13. Inovador
5. Carisma	14. Motivador
6. Conhecimento mútuo	15. Orientação para os resultados
7. Consideração	16. Resolução de prolemas
8. Criatividade	17. Visão
9. Empatia	

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

### 3.3 Modelo de Liderança de Barry Posner

Barry Posner é professor de Liderança na *Leavey School of Business*, da Universidade de Santa Clara. Posner foi nomeado como um dos melhores professores de gestão e liderança dos Estados Unidos da América por parte do Conselho de Gestão Internacional, classificado entre os pensadores de Recursos Humanos mais influentes do mundo pela HR magazine<sup>6</sup> (Santa Clara University, 2015).

A liderança é usada por todas as classes sociais e ela “não se reduz a uns quantos homens e mulheres carismáticos. É um processo que as pessoas normais usam quando querem trazer ao de cima o melhor que têm, assim como o dos outros” (Kouzes & Posner, 2009 p. 14). Esta reflexão confirma a universalidade da liderança, e apesar de cada indivíduo ser único, existem padrões de práticas de liderança possíveis de identificar que são comuns a todos os líderes e que podem ser aprendidos.

Neste sentido, Kouzes e Posner (1995), identificaram em seu estudo cinco práticas fundamentais de liderança exemplar que estão explanadas no Quadro n.º 3 que permitem que os líderes alcancem feitos extraordinários nas suas organizações. Desses cinco princípios básicos eles desenvolveram um questionário de 30 perguntas das quais existem seis itens relacionados com cada princípio básico da liderança. Eles deram-lhe o nome de

<sup>6</sup> HR Magazine – Revista direcionada para pessoas com visão de futuro, líderes que querem uma opinião sobre recursos humanos para as suas organizações com o objetivo de desenvolver altos desempenhos (HR Magazine 2015).

“*Leadership Practices Inventory*” (LPI) e existem duas versões do mesmo, uma para a autoavaliação e outra para o observador.

**Quadro n.º 3 - Princípios Básicos da Liderança Exemplar**

<b>Princípios Básicos da Liderança Exemplar</b>	
<b>Práticas</b>	<b>Comportamentos</b>
<b>1. Indica o Caminho</b>	São exemplos e modelam os comportamentos esperados pelos outros para alcançar objetivos.
<b>2. Inspira uma visão Partilhada</b>	Desenvolvem princípios, ideais comuns e uma visão de futuro que satisfaçam o grupo
<b>3. Desafia o processo</b>	Promovem a mudança do “status quo” através da inovação assumindo os riscos.
<b>4. Promove a atuação dos outros</b>	Proporcionam uma base sólida de confiança que permite iniciativa e espontaneidade.
<b>5. Encoraja o coração</b>	Motivam o grupo de forma positiva reconhecendo as contribuições de todos.

Fonte: Rouco (2012), Ribeiro e Bento (2010).

Este modelo tem sido frequentemente usado em vários estudos na área da liderança provando assim a sua credibilidade através do reconhecimento dos vários estudantes da área. Este modelo foi desenvolvido através de uma rigorosa pesquisa levada a cabo pelos autores, onde foram realizadas centenas de entrevistas e revistos centenas de estudos de caso e questionários sobre líderes quando estes se encontram no seu melhor desempenho.

### **3.4 Modelo de Liderança de José Rouco**

José Rouco é professor doutorado na área de gestão e liderança na Academia Militar portuguesa que desenvolveu na sua tese de doutoramento o Modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.

Na sua obra, através do estudo de literatura da área da liderança e gestão, Rouco (2012) construiu um inquérito de competências associadas à liderança baseado em 53 das 113 competências<sup>7</sup> fortemente relacionadas com a liderança que o mesmo identificou.

Rouco (2012) em seu estudo, tem uma vertente especificamente militar, e integra os estudos dos outros autores abordados, fazendo depois uma síntese das competências que se sobrepõem, de maneira a dar toda a importância que tem a liderança no contexto militar, correlacionando-a com o que de melhor têm os outros estudos dos autores de referência.

Rouco (2012) cria também o conceito de Dimensões de Liderança que, de certo modo, se relacionam com as competências abordadas. Foi desenvolvido neste estudo, uma correspondência entre as dimensões e as competências abordadas explanados no Quadro AP D.1 pertencente ao Apêndice D - Correspondência das Dimensões com as Competências de Liderança. Com esta correspondência, é possível abordar estudos anteriores que utilizaram o Questionário de Competências de Liderança (QCL) de Rouco (2012) segundo as dimensões de liderança e verificar de que modo cada competência influenciou a referida dimensão.

### **3.5 Modelo Escolhido para Abordagem ao Tema**

Para elaborar o nosso estudo, utilizamos o Modelo de Competências desenvolvido por Rouco (2012) pois o seu estudo já integra os outros estudos abordados nesta revisão de literatura, foi desenvolvido para a vertente militar, que é o caso do estudo que estamos a desenvolver e porque já existem vários trabalhos de referência realizados sobre a componente militar utilizando este modelo que obtiveram ótimos resultados.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo A: Conhecimentos, Aptidões, Atitudes e Comportamentos do Modelo de Competências de Liderança.



## **Capítulo 4**

### **Metodologia de Investigação e Procedimentos**

#### **4.1. Introdução**

No presente capítulo é feita uma abordagem aos procedimentos adotados nas diferentes etapas metodológicas e quais os instrumentos utilizados na recolha de dados. São apresentadas também as variáveis, os procedimentos e métodos estatísticos utilizados no tratamento dos dados.

#### **4.2 Metodologia de Abordagem**

De acordo com a revisão de literatura, selecionou-se o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) por ter sido considerado o mais adequado para responder à questão central em estudo, por ser um modelo direcionado para a vertente militar.

Este estudo pretende identificar as competências de liderança dos Oficiais Capitães e Subalternos descrevendo assim o fenómeno da liderança e ajudando-nos a compreender a pertinência da aquisição das mesmas competências. Para Fortin (2009) este tipo de estudo é descritivo, e tem como objetivo discriminar os fatores determinantes ou conceitos que possam estar associados ao fenómeno em estudo. Fortin (2009) afirma também que existem estudos descritivos simples, estudo de caso e estudo por inquérito. O estudo usado neste trabalho é o estudo por inquérito, que pode ser aplicado por entrevista, ou por questionário onde são recolhidos os dados junto da população alvo ou de uma amostra desta com o intuito de examinar atitudes, opiniões, crenças ou comportamentos.

Neste trabalho foi adotado o método de inquérito por questionário. O questionário utilizado já se encontrava validado pelo que não foi necessário realizar nem a sua validação nem o pré-teste do mesmo.

Está explanado no Apêndice A - Competências de Liderança e Respetivos Itens, as competências consideradas para este estudo bem como a sua descrição e os itens utilizados.

### 4.3 Caracterização dos Instrumentos Utilizados

O método de estudo utilizado foi o quantitativo, aplicado através de um inquérito por questionário com origem no Questionário de Competências de Liderança (Rouco 2012) e é constituído por três partes: a primeira parte foi constituída por 5 perguntas sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos, a segunda parte do questionário é composta por 69 perguntas de resposta fechada correspondendo 3 itens a cada uma das 23 competências de liderança associadas a desempenhos superiores e a terceira parte deste questionário é composta por 12 perguntas correspondendo 4 itens a cada um dos 3 fatores de critério (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco, 2012 de Avolio & Bass, 2004) que permitem avaliar o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação.

Derivado do questionário ter de ser preenchido por militares brasileiros sofreu ligeiras alterações no português de maneira a ser melhor percecionado pelos militares do exército brasileiro. Essas alterações derivaram de sugestões de militares brasileiros colocados na Academia militar das Agulhas Negras em Resende no Brasil após confrontação com o mesmo para apreciação e crítica.

Para esta pesquisa foi aplicada apenas uma versão do questionário, a versão em que os subordinados submetem a sua perceção sobre os seus comandantes Oficiais Subalternos e Capitães. Para a avaliação foi utilizada uma escala de *Likert* de 0 a 10 em que 0 corresponde a extremamente ineficaz e 10 a extremamente eficaz. A pontuação atribuída a cada competência calcula-se através da soma da média aritmética de cada conjunto de itens.

Para garantir que os dados extraídos são fidedignos utilizou-se o *Alpha de Cronbach* como medida de confiabilidade. Na Tabela n.º1 é possível verificar o grau de confiabilidade de cada competência correspondente ao estudo levado a cabo. Esta confiabilidade varia numa escala de 0 a 1 com o seguinte grau de confiabilidade: maior que 0,9 é Excelente; entre 0,8 e 0,9 é Bom; entre 0,7 e 0,8 é Aceitável; entre 0,6 e 0,7 é Questionável; entre 0,5 e 0,6 é Pobre; e menor que 0,5 é Inaceitável (Maroco, 2003).

Considera-se que as respostas obtidas têm um grau de confiabilidade BOM, com o resultado mais alto nas competências de 0,93 em 4 das competências e com o resultado mais baixo de 0,66 em apenas uma das competências e sendo o único com o alfa de Cronbach abaixo dos 0,82.

**Tabela n.º 1 - Grau de Confiabilidade das Competências de Liderança e Respetivos Itens**

Competência	Itens			Alpha de Cronbach
				$\alpha$
Consideração	6	29	52	0,91
Aptidão Técnica e profissional	7	30	53	0,93
Autoconfiança	8	31	54	0,66
Autocontrolo	9	32	55	0,89
Capacidade de Resolver Problemas	10	33	56	0,92
Comunicação	11	34	57	0,89
Comunicação Assertiva	12	35	58	0,88
Coragem	13	36	59	0,82
Promoção do desenvolvimento	14	37	60	0,90
Empatia	15	38	61	0,92
Liderança Participativa	16	39	62	0,90
Liderança por Delegação	17	40	63	0,86
Flexibilidade e Adaptabilidade	18	41	64	0,93
Trabalho de Equipa e Coesão	19	42	65	0,92
Gestão de conflitos e Negociação	20	43	66	0,91
Influência / Referência	21	44	67	0,93
Orientação para a Tarefa	22	45	68	0,92
Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	23	46	69	0,91
Relações Interpessoais	24	47	70	0,90
Tomar decisões	25	48	71	0,92
Transparência	26	49	72	0,86
Visão	27	50	73	0,93
Proactividade	28	51	74	0,92

Nos Fatores de Critério o grau de confiabilidade das respostas é “Excelente” com o *Alpha de Cronbach* nos 3 fatores com uma média de 0,96, como se pode observar na Tabela n.º2, enquanto nas competências obteve-se a média de confiabilidade de 0,89.

**Tabela n.º 2 - Grau de Confiabilidade dos Fatores de Critério e Respetivos Itens**

Fatores de Critério	Itens				Alpha de Cronbach
					$\alpha$
Esforço Extraordinário	75	78	81	84	0,96
Eficácia	76	79	82	85	0,95
Satisfação	77	80	83	86	0,97

#### 4.4 Amostra

A investigação tem como população alvo os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria sendo que a sua aplicação foi, não só no Exército Português, mas também teve a importante contribuição de uma Companhia de Infantaria do Exército Brasileiro.

Foi considerado para o estudo uma amostra de cada grande unidade do Exército Português e uma amostra de uma Unidade de Infantaria Motorizada do Exército Brasileiro, nomeadamente 64 respostas da Brigada de Reação Rápida por parte do 2ºBIPara, 47 respostas da Brigada Mecanizada pelo 2ºBIMec, 74 respostas da Brigada de Intervenção obtidas no 1ºBIMec (R) e por 61 respostas da 15ª Cia Inf Mtz em Guaíra, Brasil. No total foram respondidos a 246 questionários por parte dos subordinados de Oficiais Capitães e Subalternos de Infantaria.

#### 4.5 Procedimentos e Programas Informáticos Utilizados na Recolha de Dados e Análise

A recolha de Dados foi efetuada de 2 maneiras distintas, pelo método presencial onde os questionários foram preenchidos na própria Unidade pelos subordinados dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e por um questionário enviado por correio eletrónico que foi elaborado na aplicação *Google Docs*, que esteve disponível entre março e maio de 2015 na plataforma *Google Drive*. Após a recolha dos mesmos foi construída uma base de dados em *Microsoft Office Excel 2013*. Foi depois transferida essa base de dados para o programa SPSS 22.0, para se proceder ao tratamento e análise estatística dos dados onde se procedeu a análise descritiva a partir da média e o desvio-padrão. Posteriormente procedeu-se à comparação múltipla de médias com o teste de *Tukey*<sup>8</sup> que é realizado para se verificar as diferenças significativas dos valores médios entre as competências de liderança e os fatores de critério. A análise estatística culmina então com o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*<sup>9</sup> usado para se verificar se existem relações significativas entre as variáveis dependentes.

---

<sup>8</sup> Teste de Tukey - permite testar qualquer contraste entre duas médias, identificando as diferenças significativas entre estas.

<sup>9</sup> Teste Bravais- Pearson – Teste que correlaciona as variáveis independentes seguindo uma distribuição normal bivariável.

## **Capítulo 5**

### **Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

#### **5.1 Introdução**

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos no trabalho de campo realizado nesta investigação através da técnica estatística descritiva onde os resultados “deverão demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação e às hipóteses” (Fortin, 2009 p.331).

Inicialmente procedeu-se à caracterização das variáveis independentes, que são os dados sociodemográficos dos inquiridos através da técnica estatística descritiva. Apresentou-se também os resultados das diferenças significativas e correlações das variáveis dependentes em estudo com o objetivo de confirmar ou revogar hipóteses e responder às perguntas derivadas e de partida da investigação. Como temos o objetivo de efetuar uma meta-análise neste trabalho, efetuou-se a análise de resultados comparando-os com outros resultados de estudos obtidos por outros investigadores sobre a mesma temática.

#### **5.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra**

A Figura n.º3 é um gráfico representativo da idade dos inquiridos onde se observa que, de um total de 246 inquiridos: 31% tem 20 anos ou menos, 50% tem entre 21 a 25 anos, 11% tem entre 26 a 30 anos, 7% tem entre 31 a 35 e apenas 1% dos inquiridos tem 36 anos ou mais.

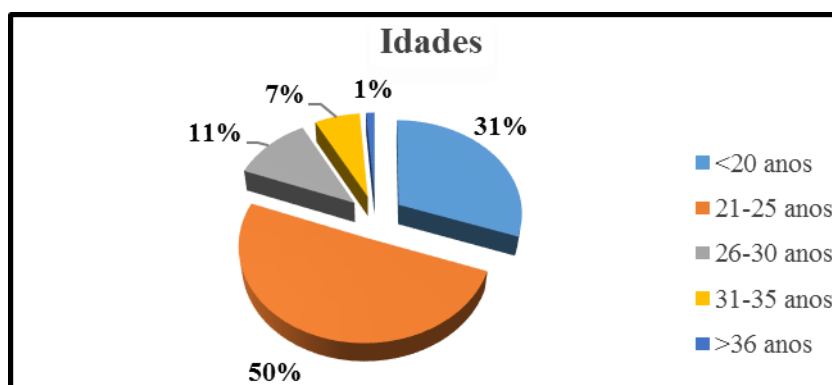


Figura n.º 3 - Idade dos Inquiridos

No que diz respeito à classe dos postos dos inquiridos, podemos verificar na Figura n.º 4 que de um total de 246 inquiridos: 7% são da classe de Oficiais, que 14% são da classe de Sargentos e que a maioria de 79% são da classe das Praças.

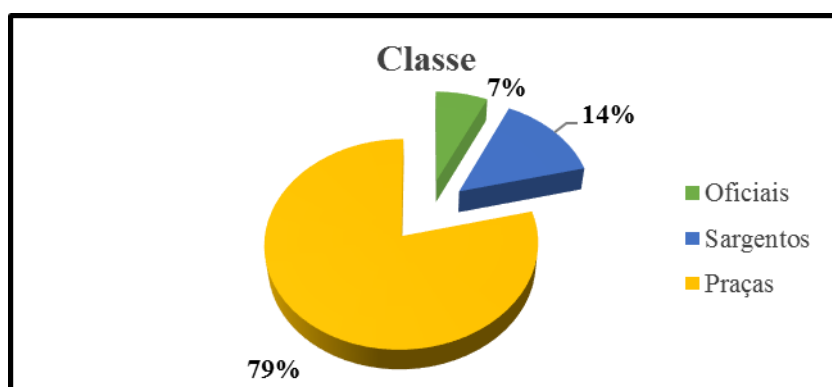


Figura n.º 4 - Classe dos Postos dos Inquiridos

A Figura n.º5 expõe as percentagens dos militares inquiridos relativamente à sua experiência militar conotando para isso os anos de serviço. Observa-se que 32% dos militares inquiridos tem menos de 2 anos de serviço militar, 53% tem entre 2 a 8 anos de serviço militar e 15% dos inquiridos tem mais de 8 anos de serviço.

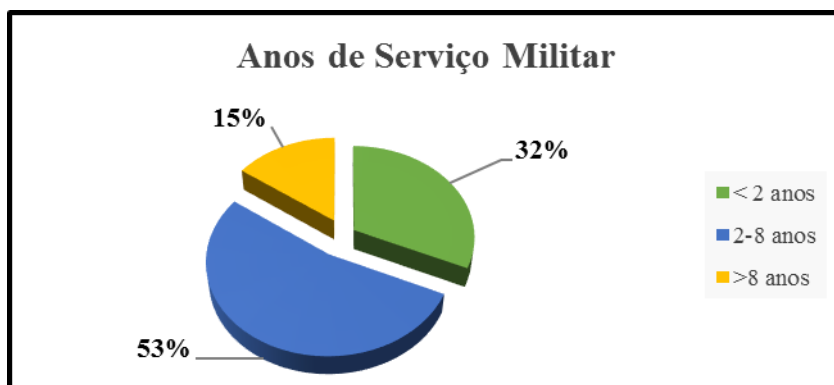


Figura n.º 5 - Anos de Serviço Militar dos Inquiridos

A Figura n.º 6 é representativa das percentagens quanto ao género dos inquiridos, onde se pode verificar a disparidade de género em unidades de infantaria onde foram aplicados os inquéritos, sendo que, apenas 2% dos inquiridos são do género feminino enquanto os restantes 98% são do género masculino.

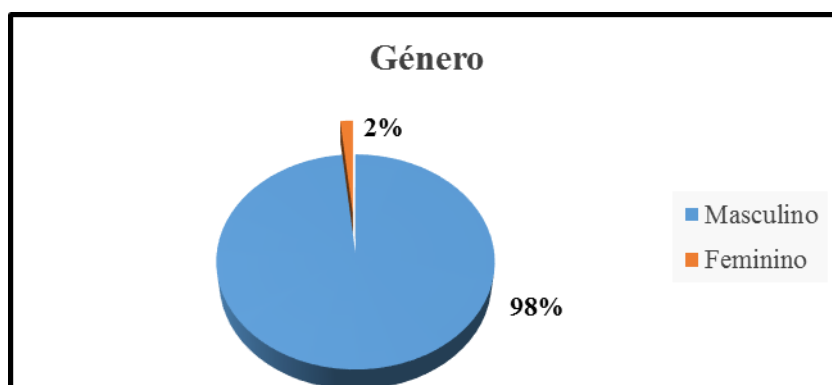


Figura n.º 6 - Género dos Inquiridos

É possível observar na Figura n.º 7 a distribuição da aplicação dos inquéritos pelas Unidades de diferentes Brigadas do Exército Português e também a importante colaboração da 15ª Companhia de Infantaria Motorizada (15ª CIA Inf Mtz) pertencente ao Exército Brasileiro. Para tal a 15ª CIA Inf Mtz contribuiu com 25% dos resultados, o

2BIPara contribuiu com 26%, por sua vez o 2BIMec contribuiu com 19% dos resultados e por fim o 1BIMec (R) contribuiu com 30% dos resultados, verificando-se uma distribuição equitativa.

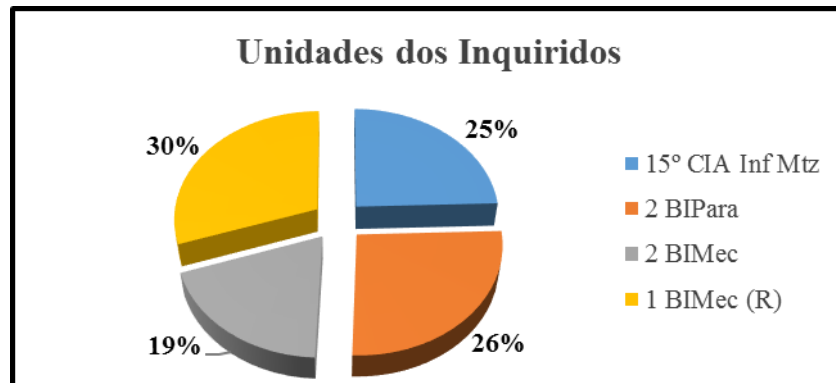


Figura n.º 7 - Unidades onde foram Aplicados os Inquéritos

### 5.3 Análise Descritiva Relativa às Competências de Liderança

Neste Subcapítulo é apresentado a análise descritiva através de várias figuras correspondentes aos resultados obtidos quanto à percepção do nível proficiência dos Oficiais Capitães e Subalternos de Infantaria que foram alvos deste inquérito por parte dos seus subordinados, com a respetiva interpretação e discussão de resultados.

#### 5.3.1 Análise Descritiva – Amostra Total

A Figura n.º 8 ilustra os valores médios e o respetivo desvio padrão de cada competência relativamente à amostra total. Estes valores médios correspondem à percepção que os subordinados têm dos seus comandantes. Pode-se observar desde logo que, a média mais baixa é a da competência “autoconfiança” com um valor de  $X_m = 6,79$ , e a competência com o valor médio mais alto é o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” com um valor médio de  $X_m = 7,73$ . No que concerne ao desvio padrão, estes resultados indicam uma dispersão equitativa de todas as competências com o desvio padrão entre 2,05 e 2,34 querendo isto dizer que houve realmente muita consistência nas respostas



em todos os dados recolhidos, comprovando deste modo o elevado grau de confiabilidade deste Inquérito.

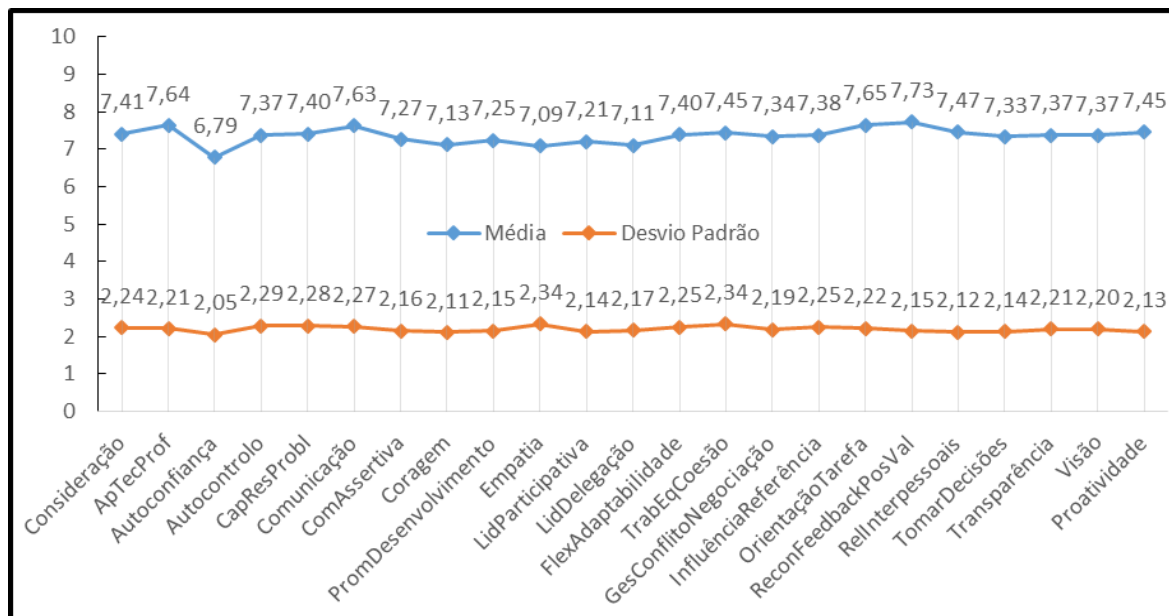


Figura n.º 8 - Valores Médios e Desvio Padrão da Amostra Total

### 5.3.2 Análise Descritiva – Oficiais Capitães e Oficiais Subalternos

Ao efetuarmos uma análise detalhada sobre a classe de que o estudo é alvo, é curioso verificar que, como sugere a Figura n.º 9, os Oficiais Capitães na sua maioria, obtêm um desempenho percecionado superior ao dos Oficiais Subalternos. A distribuição média de cada competência é equivalente, não havendo uma grande diferença entre o valor médio mais baixo e o mais alto, sendo que, no caso dos Capitães a média mais baixa tem o valor de  $X_m = 7,27$  na competência “autoconfiança” e o valor mais alto de  $X_m = 8,23$  na competência “comunicação”, no que concerne aos Oficiais Subalternos no desempenho percecionado, a competência com a média mais baixa é novamente a “autoconfiança” com um valor de  $X_m = 6,58$  e a competência com o valor médio mais elevado é neste caso o “reconhecimento, feedback positivo e valorização” com o valor de  $X_m = 7,54$ .

O valor mais elevado por parte dos capitães deve-se à maior experiência e também à sua formação, pois todos os capitães que foram alvo do inquérito são dos Quadros Permanentes (QP) e oriundos da Academia Militar enquanto alguns dos subalternos estão

em Regime de Contrato (RC) e têm menos tempo de formação e experiência como oficiais. Os valores apresentados como mais baixos ambos na competência “autoconfiança” são expectáveis porque este questionário foi direccionado para as competências percebidas por parte dos subordinados e a percepção de autoconfiança de um superior pode nem sempre ser bem interpretada, como prova disso podemos ver na Tabela nº 1 o grau de confiabilidade desta competência que é o mais baixo com o valor de  $\alpha = 0,66$  que é um valor questionável. Os valores mais elevados são também expectáveis e compreensíveis até mesmo pela diferença no cargo entre Oficiais Subalternos e Capitães, com os Oficiais Capitães com a competência “comunicação” inerente à experiência, maturidade e ao posto de Comandante de Companhia, com os oficiais subalternos a competência com a média mais elevada foi o “reconhecimento, feedback positivo e valorização” típico de quem é líder e trabalha diretamente com os homens.

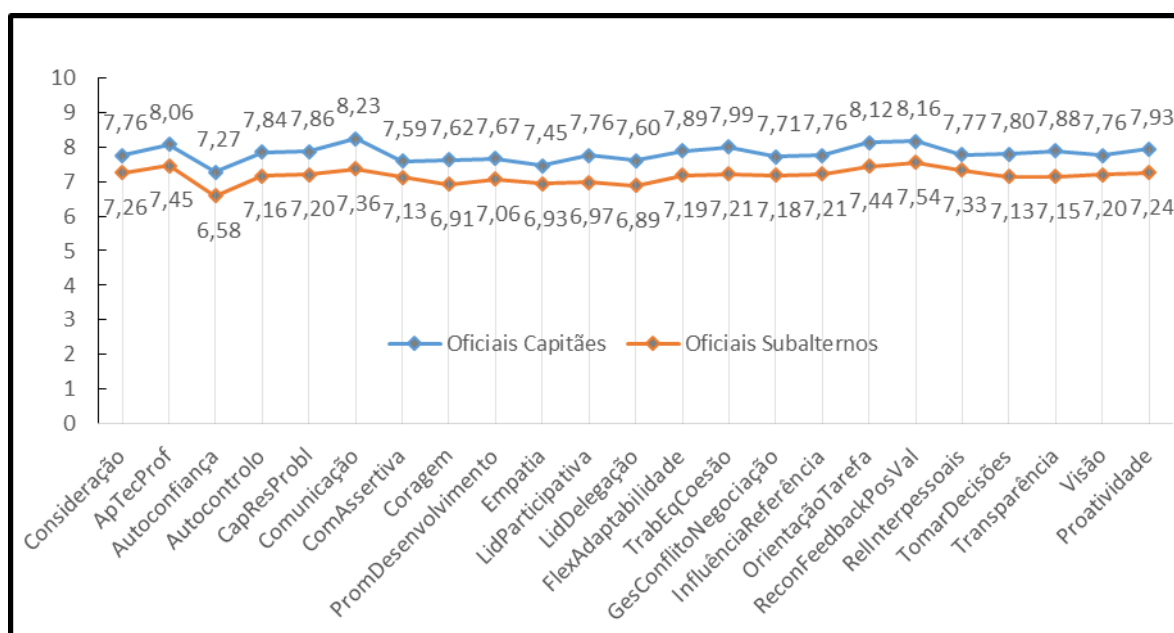


Figura n.º 9 - Valores Médios dos Oficiais Capitães e Oficiais Subalternos

No que diz respeito à diferença entre os Oficiais Subalternos e Capitães, pode-se observar perfeitamente que o gráfico descreve duas linhas com ondulações semelhantes querendo com isto dizer que a variância é semelhante para cada competência de liderança.

### 5.3.3 Análise Descritiva – Unidades de Infância

Na tentativa de perceber como contribuiu cada Unidade inquirida para o questionário, elaborou-se o gráfico explanado na figura nº10. De forma geral, pode-se constatar que os Oficiais nas diferentes Unidades têm avaliações de desempenho diferentes e que os seus subordinados também têm um nível de exigência diferente.

Com a média percecionada mais alta estão os Oficiais do 2BIMec, que possuem uma maior proficiência das 23 competências de liderança em estudo, com uma média aritmética total de  $X_m = 8,32$ , muito semelhante até aos Oficiais do 15º CIA no Brasil em que a média de proficiência percecionada é de  $X_m = 8,20$ , no entanto a oscilação entre as 23 competências de liderança é maior, principalmente no 2BIMec na competência “autoconfiança”, com um pico negativo de mais de um valor em relação à média. Estes valores indicam também que as relações entre os oficiais e os seus subordinados nestas duas unidades são melhores, pois estes reconhecem o seu desempenho como comandante e líder. As duas outras unidades possuem uma menor oscilação das competências, mas também uma média aritmética total inferior, respetivamente,  $X_m = 6,97$  para os Oficiais do 1BIMec (R) e  $X_m = 6,29$  para os Oficiais do 2BIPara. É evidente esta discrepância entre perceções nas diferentes unidades, com o 2BIPara a obter desempenhos percecionados muito inferiores aos de outras unidades.

Se detalharmos os resultados obtidos nas médias por unidades constata-se que no 2BIMec temos a competência com a média aritmética mais elevada de todas as unidades com o valor de  $X_m = 8,71$  para a “aptidão técnica e profissional”, enquanto, a variável “autoconfiança” apresenta o menor valor com uma média de  $X_m = 6,82$  mas de salientar que esta competência e a “coragem” são as únicas com valor médio inferior a 8 sendo que a coragem mesmo assim ainda está próximo do 8 com o valor de  $X_m = 7,82$ . Existem também outras competências que se destacam com valores elevados<sup>10</sup> que são a “comunicação”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização”.

No 15º CIA MTZ a competência com a média aritmética mais elevada é “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização”, com o valor de  $X_m = 8,66$  enquanto, a variável “autoconfiança” é também a competência com o menor valor ( $X_m = 7,59$ ). De referir que a variação é semelhante aos valores obtidos no 2BIMec com a diferença

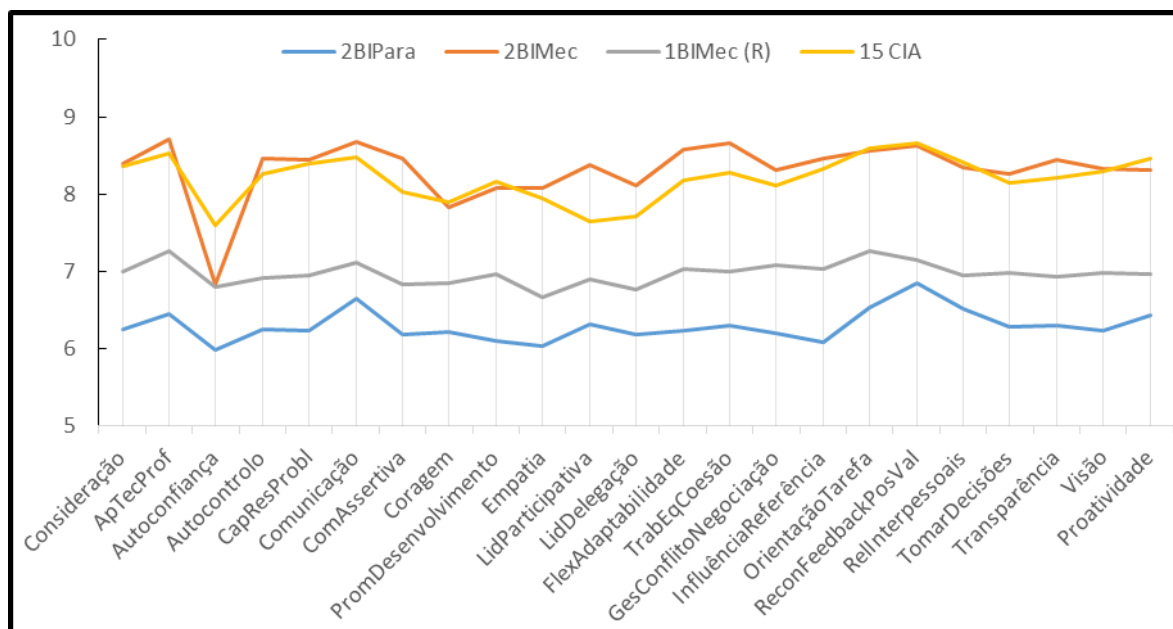
---

<sup>10</sup> Valores médios superiores a 8,50

principal na competência “liderança participativa” que se deve não só, há diferença de cultura dos exércitos, mas também devido à experiência militar dos próprios inquiridos. Essa diferença, é identificável no Apêndice C - Gráficos de Experiência dos Militares das Unidades Inquiridas, se compararmos a Figura AP C.3 com a Figura AP C.4. Visto que no 2BIMec 83% dos inquiridos tem entre 2 a 8 anos de experiência militar, e apenas 11% tem menos de 2 anos de experiência militar, enquanto nos militares brasileiros inquiridos, 87% tem menos de 2 anos de experiência militar e apenas 5% dos inquiridos tem entre 2 a 8 anos de experiência. Sendo este um fator importantíssimo para que haja liderança participativa por parte dos Oficiais nas Unidades de Infantaria.

Os resultados obtidos no 1BIMec (R) explanados no gráfico da figura nº 10 têm oscilações semelhantes com o 2BIPara mas ligeiramente superiores. As competências com médias mais altas no 1BIMec (R) foram “aptidão técnica e profissional” e “orientação para a tarefa” ambas com um valor de  $X_m = 7,27$  e a mais baixa foi a “empatia”. Estes valores são compreensíveis pela necessidade de operar os meios da BrigInt onde esta Subunidade está inserida, nomeadamente as Pandur II 8x8 e todos os seus equipamentos e armamento daí a competência “aptidão técnica e profissional” reconhecida pelos subordinados.

Figura n.º 10 - Valores Médios das Unidades de Infantaria



No 2BIPara a competência com valores médios mais elevados foi o “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” ( $X_m = 6,85$ ) e a competência com valores mais baixos foi a “autoconfiança” ( $X_m = 5,98$ ).

É possível identificar as diferenças entre todos os tipos de forças de infantaria em estudo mas também as suas semelhanças, isto porque todas são unidades de Infantaria, desse modo, todas apresentam uma proficiência elevada no que diz respeito às competências “aptidão técnico profissional”, “comunicação”, “orientação para as tarefas” e “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização”. Este resultado está relacionado com o facto de a Instituição Militar ser hierarquizada, sendo o cumprimento da missão um fator de máxima importância e preocupação constante, os requisitos necessários para atingir esse objetivo são manter uma comunicação eficiente, ter aptidão para desempenhar essas tarefas e saber reconhecer o esforço dos seus homens quando necessário, daí os valores registados.

#### 5.4 Comparação Múltipla de Médias

No subcapítulo anterior foram analisadas figuras onde era possível verificar a existência de diferenças nos valores médios para diferentes grupos, neste subcapítulo pretende-se verificar a existência de diferenças significativas nos valores médios das competências de liderança percebidas pelos subordinados entre as várias Unidades de Infantaria abordadas, para tal, utilizou-se o método estatístico de comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*. Este método, é um teste paramétrico que, segundo Marôco (2003), carece de uma variável dependente com distribuição normal e necessita que as variáveis populacionais sejam homogéneas.

Através da utilização deste método foram verificadas as diferenças significativas entre a percepção dos subordinados nas diferentes unidades relativamente aos diferentes comandantes, neste caso, sejam Oficiais Subalternos ou Capitães de Infantaria.

#### **5.4.1 Diferenças Significativas entre a Percepção dos Subordinados entre Diferentes Unidades**

Neste subcapítulo são apresentados os resultados das diferenças significativas em todas as competências de liderança entre os comandantes das várias unidades inquiridas. Estas diferenças são consideradas muito significativas se o valor do teste *Tukey* for inferior a 0,05 que corresponde a percentagem de semelhança de até 5%. A variável dependente é neste caso, cada uma das competências abordadas e as variáveis independentes são os valores obtidos pelos comandantes das respetivas subunidades inquiridas. Verificou-se em todas as competências abordadas, diferenças significativas entre os resultados obtidos dos vários comandantes das subunidades inquiridas, sendo que as principais diferenças são entre os Capitães das Várias Unidades e os Subalternos do 2BIPara e do 1BIMec (R).

As tabelas neste subcapítulo demonstram claramente que existem diferenças significativas entre os comandantes das diferentes unidades de Infantaria inquiridas nas 23 competências de liderança abordadas.

É possível identificar que a percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do 2BIPara e do 1BIMec (R) é significativamente diferente dos restantes oficiais. Os Oficiais Capitães nas 23 competências obtêm na maioria diferenças para os Oficiais Subalternos do 2BIPara e do 1BIMec (R). Verifica-se também diferenças entre a percepção sobre os Oficiais Brasileiros da 15ª CIA MTZ tanto Capitães como Subalternos têm resultados significativamente diferentes dos Oficiais Subalternos do 2BIPara e do 1BIMec (R). Essas diferenças são possíveis de identificar quando comparados os resultados entre Unidades na Figura n.º 10 em que se denota a diferença de médias conforme o grau de exigência e satisfação dos próprios subordinados.

A Tabela n.º 3 demonstra as diferenças significativas para as competências: “consideração”, “aptidão técnico profissional”, “autocontrolo”, e “autoconfiança”.

**Tabela n.º 3 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Consideração, Autocontrolo, Aptidão Técnico Profissional e Autoconfiança.**

Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey	Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey
Consideração	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00	Aptidão Técnico Profissional	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,05		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,02
		SubAlt 1BIMec (R)	0,02		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,02			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
Autocontrolo	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04
		SubAlt 1BIMec (R)	0,03	Autoconfiança	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,02
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,02
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,01
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,01		SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04
	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,02				

Na Tabela n.º 4 estão explanadas as diferenças significativas para as competências: “capacidade de resposta a problemas”, “comunicação assertiva”, “coragem”, e “comunicação”.

**Tabela n.º 4 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Capacidade de Resposta a Problemas, Comunicação Assertiva, Coragem e Comunicação**

Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey	Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey
Capacidade de Resposta a Problemas	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00	Comunicação assertiva	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 1BIMec (R)	0,01
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01			SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,02
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,03
Coragem	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04	Comunicação	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 1BIMec (R)	0,01
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,01		SubAlt 15CIA	SubAlt 1BIMec (R)	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00

A Tabela n.º 5 expõe as diferenças significativas para as competências de liderança: “promoção e desenvolvimento”, “empatia”, “liderança participativa”, e “liderança por delegação”.



**Tabela n.º 5 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Promoção e Desenvolvimento, Empatia, Liderança Participativa, Liderança por Delegação**

Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey	Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey
Promoção e Desenvolvimento	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,02	Empatia	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,01
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,01
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00	Liderança por Delegação	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
Liderança Participativa	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04			SubAlt 1BIMec (R)	0,03
	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,01		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 1BIMec (R)	0,02
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00			SubAlt 2BIPara	0,03
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,03
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,03			SubAlt 1BIMec (R)	0,01
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00				

Verifica-se na Tabela n.º 6 as diferenças significativas para as competências de liderança: “flexibilidade e adaptabilidade”, “influencia e referencia”, “gestor de conflitos e negociação”, e “trabalho de equipa e coesão”.

**Tabela n.º 6 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Flexibilidade e Adaptabilidade, Influência e Referência, Gestor de Conflitos e Negociação, Trabalho de Equipa e Coesão**

Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey	Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey
Flexibilidade e Adaptabilidade	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00	Influência Referência	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,01
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,02		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,01
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,01
Gestor de Conflitos e Negociação	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,01	Trabalho de Equipa e Coesão	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,01		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,01
		SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,01
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,01		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,01
	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,02				

A Tabela n.º 7 indica as diferenças significativas para as competências de liderança: “orientação para a tarefa”, “capacidade de tomar decisões”, “relações interpessoais”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização”.

**Tabela n.º 7 – Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Orientação para a Tarefa, Capacidade de Tomar Decisões, Relações Interpessoais, Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização**

Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey	Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey
Orientação para a Tarefa	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00	Capacidade de Tomar Decisões	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,02			SubAlt 1BIMec (R)	0,03
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,04		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,01
Relações Interpessoais	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00	Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,02
	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04		Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,01
	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,01		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,03
		SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 1BIMec (R)	0,02			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,01		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,01
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
					Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,03

Pode-se observar na Tabela n.º 8 as diferenças significativas para as competências de liderança: “transparência”, “visão” e “proactividade”.

**Tabela n.º 8 – Comparação Múltipla de Médias - Tukey para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Transparência, Visão e Proactividade**

Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey	Competência	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey
Transparência	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00	Visão	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01			SubAlt 1BIMec (R)	0,05
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01			SubAlt 1BIMec (R)	0,02
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
Proactividade	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,01		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00				
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01				
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00				
		SubAlt 1BIMec (R)	0,02				
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00				
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00				
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00				
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00				

Observa-se na Tabela n.º 9 as diferenças significativas nos fatores de critério: “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”. Estes critérios estão diretamente relacionados com o grau de satisfação dos subordinados sobre os seus comandantes e demonstram perfeitamente as diferentes opiniões sobre os diversos comandantes.

**Tabela n.º 9 - Comparação Múltipla de Médias - Tukey para os Fatores de Critério dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria – Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação**

Fator de Critério	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey	Fator de Critério	Unidade - Cmdt		Sig. Tukey
Esforço Extraordinário	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00	Eficácia	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,04			SubAlt 1BIMec (R)	0,04
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,02
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00		Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00		SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00			SubAlt 1BIMec (R)	0,00
Satisfação	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04		Cap 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,00
	Cap 2BIPara	SubAlt 2BIPara	0,00		SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,03
	Cap 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00				
		SubAlt 1BIMec (R)	0,03				
	SubAlt 2BIMec	SubAlt 2BIPara	0,00				
		SubAlt 1BIMec (R)	0,00				
	Cap 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00				
	SubAlt 15CIA	SubAlt 2BIPara	0,00				
		SubAlt 1BIMec (R)	0,01				
	SubAlt 1BIMec (R)	SubAlt 2BIPara	0,04				

São novamente identificadas as grandes diferenças para os Oficiais Subalternos do 2BIPara e do 1BIMec (R) comparando com os restantes Oficiais das diversas Unidades inquiridas. Estas diferenças ilustram o grau de descontentamento dos subordinados dos Oficiais Subalternos no 2BIPara e no 1BIMec (R) que pode ser justificado pela pouca capacidade destes oficiais se afirmarem como líderes num seio militar experiente e muito exigente. É possível também concluir que nesses mesmos ambientes exigentes a experiencia demonstrada pelos Capitães resulta numa capacidade de comando adquirida pela experiencia e também pela sua formação base (AM), pois outros dos fatores em causa é que tanto no 1BIMec (R) como no 2BIPara alguns dos Oficiais Subalternos alvo dos inquiridos são Oficiais contratados, que evidenciam lacunas na sua formação, experiencia, e capacidade de comando em ambientes militares experientes e exigentes como é o caso.

### **5.5 Correlações Significativas entre as Competências e os Fatores de Critério.**

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados obtidos através do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as competências e os fatores de critério. O coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre -1 e 1, valores que, no extremo correspondem à correlação perfeita indicando assim valores positivos quando a variação ocorre no mesmo sentido e valores negativos quando a variação é feita em sentidos opostos. Segundo Marôco (2003) a intensidade da correlação pode ser quantificável, considerando-se fraca quando o valor do coeficiente de correlação é inferior a 0,25, é moderada quando apresenta um coeficiente entre 0,25 e 0,5, ela é forte quando tem um coeficiente compreendido entre 0,5 e 0,75 e é uma correlação muito forte quando os valores são superiores a 0,75 inclusive.

Os valores dos inquiridos foram reagrupados por dados sociodemográficos na tentativa de percebermos como estas correlações variam entre as competências do líder e o desempenho extraordinário, satisfação e eficácia sentida pelos subordinados, identificando assim, quais as competências que mais contribuem para o alcançar os feitos de um líder e como cada uma das competências abordadas contribui para esse fator de critério.

#### **5.5.1 Correlações Significativas entre as Competências e os Fatores de Critério por Posto.**

Agrupou-se o universo de respostas pelo respetivo posto alvo, neste caso, Oficiais Subalternos e Capitães e verifica-se na Tabela n.º 10 que existe correlação significativa para todas as competências de liderança, sendo que os resultados indicam que é mais importante para os oficiais subalternos dominar as competências de liderança para obter feitos extraordinários e satisfação do que para os Oficiais Capitães, pois apesar dos Capitães apresentarem um coeficiente de correlação entre competências e os fatores de critério mais baixo, conseguem obter dos seus homens, um grau de satisfação, eficácia e desempenho extraordinário superior ao dos Oficiais Subalternos<sup>11</sup>. Apesar de ambos obterem coeficiente muito alto é mais relevante na classe dos oficiais subalternos do que na classe de oficiais Capitães, revelando para o caso dos Capitães uma correlação moderada

---

<sup>11</sup> Ver Figura n.º 9.

entre a variável “autoconfiança” ( $\rho=0,37$ ) e “coragem” ( $\rho=0,37$ ) em relação com a “satisfação”, uma correlação Forte para a variável “autoconfiança” quando correlacionada com a “eficácia” ( $\rho=0,57$ ) e com o “esforço extraordinário” ( $\rho=0,58$ ), para a variável “aptidão técnico profissional” com a “satisfação” ( $\rho=0,62$ ), para a variável “coragem” com o “esforço extraordinário” ( $\rho=0,55$ ) e “eficácia” ( $\rho=0,57$ ), sendo estes os valores de correlação mais baixos. Por sua vez, os valores mais elevados foram obtidos na correlação entre o “esforço extraordinário” com a “flexibilidade e adaptabilidade” ( $\rho=0,86$ ), “trabalho de equipa e coesão” ( $\rho=0,85$ ), “gestão de conflito e negociação” ( $\rho=0,84$ ), e “influência e referência” ( $\rho=0,84$ ), e para a variável “eficácia” obtém correlação muito forte nas mesmas quatro competências: “flexibilidade e adaptabilidade” ( $\rho=0,85$ ), “trabalho de equipa e coesão” ( $\rho=0,87$ ), “gestão de conflito e negociação” ( $\rho=0,84$ ), e “influência e referência” ( $\rho=0,84$ ).

Tabela n.º 10 - Correlações de Pearson por Posto

Correlações de Pearson	Capitães			Subalternos		
	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Consideração	0,81	0,74	0,81	0,92	0,94	0,93
ApTecProf	0,77	0,79	0,62	0,92	0,95	0,93
Autoconfiança	0,58	0,57	0,37	0,82	0,84	0,81
Autocontrolo	0,77	0,70	0,78	0,91	0,94	0,93
CapResProbl	0,73	0,73	0,61	0,90	0,93	0,92
Comunicação	0,77	0,75	0,74	0,88	0,91	0,90
ComAssertiva	0,75	0,73	0,78	0,90	0,91	0,90
Coragem	0,55	0,57	0,38	0,87	0,89	0,86
PromDesenvolvimento	0,80	0,73	0,66	0,91	0,92	0,90
Empatia	0,75	0,75	0,79	0,92	0,92	0,91
LidParticipativa	0,75	0,73	0,69	0,91	0,91	0,90
LidDelegação	0,79	0,78	0,70	0,89	0,92	0,89
FlexAdaptabilidade	0,86	0,85	0,74	0,94	0,95	0,93
TrabEqCoesão	0,85	0,87	0,81	0,94	0,95	0,93
GesConflitoNegociação	0,84	0,84	0,82	0,93	0,93	0,91
Influência Referência	0,84	0,84	0,78	0,93	0,95	0,93
Orientação Tarefa	0,82	0,77	0,72	0,92	0,95	0,91
ReconFeedbackPosVal	0,78	0,81	0,74	0,89	0,90	0,88
RelInterpessoais	0,80	0,79	0,85	0,92	0,92	0,90
TomarDecisões	0,75	0,79	0,63	0,93	0,94	0,92
Transparência	0,78	0,83	0,70	0,92	0,93	0,92
Visão	0,76	0,76	0,64	0,94	0,95	0,93
Proactividade	0,77	0,77	0,61	0,94	0,93	0,91

Já para os Oficiais Subalternos todas as correlações entre competências e os três fatores de critério são muito fortes, sendo as mais baixas na correlação entre a variável “autoconfiança” com os três fatores de critério: “esforço extraordinário” ( $\rho=0,82$ ), “eficácia” ( $\rho=0,84$ ) e “satisfação” ( $\rho=0,81$ ) e os mais altos a serem nas variáveis “eficácia” com a “aptidão técnico profissional” ( $\rho=0,95$ ), “flexibilidade e adaptabilidade” ( $\rho=0,95$ ), “trabalho de equipa e coesão” ( $\rho=0,95$ ), “influência e referência” ( $\rho=0,95$ ), “orientação para a tarefa” ( $\rho=0,95$ ) e “visão” ( $\rho=0,95$ ).

Verifica-se novamente a tendência na Tabela n.º 11, desta vez a abordagem foi feita em relação as unidades dos inquiridos para verificar as diferenças nas várias forças do exército português, é curioso verificar que as unidades que registaram médias inferiores nas competências de liderança obtêm uma correlação muito forte com os fatores de critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”. A competência “autoconfiança” volta a ter os valores de correlação mais baixos mas ainda assim, com correlações muito fortes para os três fatores de critério, sendo o valor mais baixo de correlação no 1BIMec (R)  $\rho=0,75$  e no 2BIPara  $\rho=0,86$ . As competências “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “visão” e “aptidão técnico profissional” são as que obtêm valores de correlação superiores, sendo por isso, as que mais influenciam nestas 2 unidades a obter o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação” por parte dos oficiais.



Tabela n.º 11 - Correlações de Pearson por Unidades - 1BIMec (R), 2BIPara

Correlações de Pearson	1BIMec (R)			2BIPara		
	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Consideração	0,91	0,93	0,91	0,92	0,92	0,92
ApTecProf	0,96	0,96	0,90	0,93	0,94	0,92
Autoconfiança	0,84	0,84	0,75	0,91	0,90	0,88
Autocontrolo	0,93	0,94	0,93	0,95	0,94	0,95
CapResProbl	0,95	0,96	0,90	0,94	0,94	0,93
Comunicação	0,93	0,94	0,90	0,93	0,93	0,92
ComAssertiva	0,92	0,93	0,91	0,89	0,88	0,89
Coragem	0,91	0,90	0,83	0,92	0,92	0,90
PromDesenvolvimento	0,93	0,93	0,89	0,93	0,91	0,90
Empatia	0,90	0,90	0,90	0,92	0,92	0,91
LidParticipativa	0,91	0,92	0,90	0,91	0,90	0,89
LidDelegação	0,91	0,92	0,87	0,89	0,91	0,89
FlexAdaptabilidade	0,95	0,96	0,90	0,95	0,96	0,95
TrabEqCoesão	0,95	0,95	0,92	0,92	0,93	0,92
GesConflitoNegociação	0,94	0,94	0,92	0,92	0,92	0,92
Influência Referência	0,95	0,95	0,91	0,94	0,93	0,94
Orientação Tarefa	0,93	0,93	0,87	0,93	0,94	0,92
ReconFeedbackPosVal	0,87	0,88	0,84	0,89	0,89	0,86
RelInterpessoais	0,94	0,94	0,93	0,90	0,90	0,88
TomarDecisões	0,96	0,97	0,92	0,93	0,92	0,90
Transparência	0,94	0,95	0,91	0,93	0,93	0,91
Visão	0,94	0,95	0,91	0,95	0,95	0,92
Proactividade	0,94	0,93	0,89	0,95	0,93	0,91

Na Tabela n.º 12 estão explanadas as 2 Unidades com valores médios nas competências de liderança mais elevados, no entanto, as correlações identificadas são as mais fracas de todos os grupos abordados. Na Competência “autoconfiança” para o 2BIMec não obtêm correlações significativas, sendo a única competência em toda a investigação onde não se obtém correlação significativa com os fatores de critério, tendo um valor de correlação de ( $\rho = 0,18$ ) considerado fraco. Os valores são no entanto coerentes quando comparados com outras correlações, nomeadamente entre os Capitães e os Oficiais Subalternos, que apesar dos Capitães terem uma média nos valores das competências superior aos subalternos, estas correlações indicam que as competências têm menos influência na sua capacidade de liderança. Os resultados quando comparados com outros

verifica-se que a oscilação entre as competências variam de maneira homogênea mas a correlação para estas unidades para o habitual.

Tabela n.º 12 - Correlações de Pearson por Unidades - 2BIMec, 15 CIA MTZ

Correlações de Pearson	2BIMec			15 CIA MTZ		
	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Consideração	0,84	0,82	0,86	0,81	0,82	0,85
ApTecProf	0,77	0,75	0,79	0,71	0,81	0,71
Autoconfiança	0,31	0,23	0,18	0,66	0,76	0,69
Autocontrolo	0,80	0,73	0,80	0,67	0,72	0,76
CapResProbl	0,69	0,66	0,69	0,61	0,71	0,63
Comunicação	0,78	0,75	0,79	0,58	0,68	0,65
ComAssertiva	0,71	0,70	0,71	0,74	0,75	0,76
Coragem	0,35	0,35	0,34	0,63	0,70	0,57
PromDesenvolvimento	0,74	0,77	0,68	0,76	0,78	0,72
Empatia	0,85	0,77	0,81	0,77	0,77	0,77
LidParticipativa	0,88	0,81	0,84	0,78	0,79	0,72
LidDelegação	0,80	0,79	0,75	0,77	0,80	0,73
FlexAdaptabilidade	0,78	0,76	0,76	0,83	0,87	0,81
TrabEqCoesão	0,83	0,75	0,79	0,86	0,91	0,84
GesConflitoNegociação	0,76	0,69	0,76	0,83	0,86	0,81
Influência Referência	0,85	0,82	0,86	0,81	0,88	0,82
Orientação Tarefa	0,81	0,88	0,80	0,78	0,84	0,81
ReconFeedbackPosVal	0,75	0,73	0,73	0,86	0,89	0,84
RelInterpessoais	0,85	0,78	0,81	0,78	0,81	0,79
TomarDecisões	0,81	0,75	0,78	0,74	0,80	0,66
Transparência	0,74	0,67	0,75	0,78	0,83	0,73
Visão	0,77	0,75	0,72	0,80	0,84	0,75
Proactividade	0,88	0,79	0,80	0,79	0,79	0,68

## 5.6 Comparação de Resultados de Outros Estudos

Segundo a correlação feita na Figura AP D.1 as dimensões agrupam várias competências. Para efetuarmos essa comparação, calculamos a média obtida pelos itens das competências que correspondem a cada dimensão.

Tabela n.º 13 – Comparação dos Resultados de Outros Estudos

<b>Dimensões</b>	<b>Sousa (2014)</b>	<b>X<sub>m</sub> Competências</b>
Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,92	7,38
Tomada de decisão e planeamento	6,70	7,35
Visão do ambiente externo e interno	6,82	7,37
Gestão de conflitos	6,70	7,44
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	6,51	7,41
Liderança participativa e envolvimento	6,74	7,22

Sousa (2014) conseguiu uma amostra de 819 militares no seu estudo, o que lhe dá um peso significativo, obteve os valores expostos na Tabela n.º 13.

Ao atribuírmos o peso ao estudo pela proporção de inquiridos chegamos a seguinte fórmula: Dimensão = (3xSousa (2014) + X<sub>m</sub> Competências) /4. Obtendo os resultados expostos na Tabela n.º 14.

Tabela n.º 14 – Resultados das Dimensões neste estudo

<b>Dimensões</b>	<b>Equivalência</b>
Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,04
Tomada de decisão e planeamento	6,86
Visão do ambiente externo e interno	6,96
Gestão de conflitos	6,89
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	6,74
Liderança participativa e envolvimento	6,86

## Capítulo 6

### Conclusões e Recomendações

#### 6.1 Introdução

Neste último capítulo vai-se confirmar as hipóteses, responder à questão central e às questões derivadas, serão apresentadas as conclusões que se consideram indispensáveis e mais pertinentes. É também apresentado uma reflexão crítica às limitações de estudo da presente investigação. Para Finalizar, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste domínio de análise.

#### 6.2 Verificação das Hipóteses

**Hipótese nº1: Existem diferenças significativas nos comportamentos de liderança percebidos entre os oficiais Subalternos e os oficiais Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando.**

A hipótese não se confirma. Apesar de ser perceptível na Figura n.º 9 que o grau de proficiência percebida dos Capitães é superior ao dos Oficiais Subalternos, as diferenças não se fazem sentir propriamente entre estas duas classes. As diferenças são significativas especificamente entre os Oficiais Subalternos do 2BIPara comparativamente com todos os outros oficiais que foram alvo do inquérito, em todas as competências. Os Oficiais do 1BIMec (R) demonstram também, diferenças significativas para os Oficiais de outras Unidades, não sendo essa diferença tão notória como os subalternos do 2BIPara.

A sugerir essas diferenças significativas, temos as Tabelas nº 3,4,5,6,7 e 8 onde é possível verificar estas diferenças para cada competência. Essas diferenças significativas podem também ser identificadas na Figura n.º 10, onde é possível identificar a discrepância de valores entre os Oficiais das diferentes Unidades, dando a entender que essa diferença pode ser, entre Unidades diferentes e não entre postos, no entanto essa é a hipótese nº2 e vai ser abordada de seguida.

**Hipótese nº2: Existem relações significativas entre as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando e os fatores de critério.**

A segunda hipótese confirma-se totalmente pelos resultados obtidos nas Tabelas n.º 10, 11 e 12 onde são evidenciados correlações muito fortes em todas as competências de liderança, com apenas as competências “autoconfiança” e “coragem” a obterem resultados de correlação com os fatores de critério mais reduzidos, sendo ainda assim relevantes.

**Hipótese nº3: Existem diferenças Significativas nos comportamentos de liderança percebidos entre as diferentes Unidades do nosso Exército e as Unidades de Infantaria no Brasil.**

A hipótese nº3 também não se confirma. Apesar de estarmos a abordar militares de exércitos diferentes, com diferenças culturais e institucionais, existe uma grande semelhança entre os valores percebidos sobre os oficiais brasileiros da 15ª CIA MTZ e os oficiais do 2BIMec, que é facilmente perceptível na figura nº10, evidenciando-se apenas uma discrepância que não é significativa na competência “Liderança Participativa”, justificável essencialmente pela diferença entre a experiência dos subordinados das diferentes unidades.

Existem diferenças significativas, novamente entre os militares do Brasil para com os oficiais subalternos do 2BIPara e do 1BIMec (R), não se verificando que as diferenças entre instituições e culturais tenham assim tanta influência como se previa.

### 6.3 Resposta às Questões Derivadas

**Questão derivada nº1: “Quais as competências de liderança com maior nível de proficiência revelada pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando?”**

No total da amostra foram identificadas com maior nível de proficiência as seguintes competências de liderança: “aptidão técnica e profissional”, “comunicação”, “orientação para a tarefa” e “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização”, registando uma média de valores de 7.64, 7.63, 7.65 e 7.73 respetivamente sendo que a média dos valores recolhidos é  $X_m = 7.36$ .

**Questão derivada nº2: “Quais as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando com mais influência no esforço extraordinário, eficácia e satisfação?”**

Todas as competências apresentam valores de correlação muito fortes com os três fatores de critério registando-se uma média de coeficiente correlação de  $X_{mp} = 0,89$  para o total da amostra. No entanto as competências que apresentam uma maior<sup>12</sup> correlação com os três fatores de critério são as seguintes: “consideração”, “aptidão técnico profissional”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão do conflito e da negociação”, “influência e referência”, “orientação para a tarefa” e “visão”.

**Questão derivada nº3: “Quais as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando nas diferentes Brigadas do nosso exército e do exército Brasileiro.”**

As diferentes unidades inquiridas registam valores de proficiência percecionada pelos subordinados significativamente diferentes. Este facto é possível identificar facilmente na Figura nº10. Das unidades inquiridas o 2BIMec obtém a média do total das competências de liderança superior ( $X_m = 8,32$ ), logo de seguida a 15ª CIA MTZ do Brasil ( $X_m = 8,20$ ), já com uma grande diferença temos os valores registados no 1BIMec (R) ( $X_m = 6,97$ ) e por fim a unidade com registo medio mais baixo é o 2BIPara ( $X_m = 6,29$ ). As diferenças entre as unidades com médias mais baixas e as unidades com médias mais altas são significativas, é possível verificar pela observação das Tabelas n.º 3,4,5,6,7,8 e 9 que explanam apenas os registos significativamente diferentes entre os Oficiais alvo do inquérito para cada competência.

Nas diferentes amostras para cada Brigada foram identificadas as competências em que os Oficiais de Infantaria são mais proficientes, registando-se que, apesar da diferença de valor na proficiência percecionada, as competências em que os Oficiais de Infantaria de cada Brigada são mais proficientes são semelhantes em todas as Brigadas e inclusive no Exército Brasileiro. Todas as Brigadas registam maior proficiência nas competências “comunicação” e “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização”, e em três das quatro grandes unidades comparadas temos as competências “aptidão técnica e profissional” e “orientação para a tarefa”.

---

<sup>12</sup> Coeficientes com média superior a  $X_{mp} = 0,91$ .

Na BrigMec as competências em que os Oficiais de Infantaria são mais proficientes são: “aptidão técnica e profissional”, “comunicação”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão” e o “reconhecimento, feedback positivo e valorização”.

Na BrigInt as competências em que os oficiais de Infantaria são mais proficientes são as seguintes: “aptidão técnica e profissional”, “comunicação”, “orientação para a tarefa” e o “reconhecimento, feedback positivo e valorização”.

Na BrigRR foram identificadas como competências com maior nível de proficiência as seguintes: “comunicação”, “orientação para a tarefa”, “relações interpessoais” e o “reconhecimento, feedback positivo e valorização”

No Exército Brasileiro os Oficiais de Infantaria são mais proficientes essencialmente nas seguintes competências: “aptidão técnica e profissional”, “comunicação”, “orientação para a tarefa”, “relações interpessoais”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização” e a “proactividade”.

#### 6.4 Resposta à Questão Central

**“Quais as competências de liderança associadas ao Comando dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria no exercício das funções de comando que mais necessitam de ser desenvolvidas para contribuir para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados?”**

No estudo realizado registou-se uma correlação muito forte em todas as competências de liderança e os fatores de critério<sup>13</sup>, no entanto, vamos dar mais importância ao desenvolvimento das competências que registam mais influência nos mesmos.

As competências identificadas com mais influência sobre os fatores de critério são: “consideração”, “aptidão técnico profissional”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão do conflito e da negociação”, “influência e referência”, “orientação para a tarefa” e “visão”. Visto que, das competências que mais influenciam os fatores de critério a “aptidão técnica e profissional” e “orientação para a tarefa” já se encontram entre as competências com maior proficiência percebida, considera-se que

---

<sup>13</sup> Esforço extraordinário, eficácia, Satisfação.

seria necessário mais urgentemente desenvolver as restantes competências: “consideração”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão do conflito e da negociação”, “influência e referência” e “visão” garantindo desse modo, desempenhos extraordinários dos seus subordinados melhorando o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

## 6.5 Conclusões

Tomando em consideração os objetivos do trabalho de investigação, toda a integração da revisão de literatura e a análise e discussão de resultados podemos concluir que:

Os Oficiais Capitães têm maior proficiência percebida pelos seus subordinados que os oficiais subalternos, fator que pode ser explicado pelo facto de os Capitães terem mais experiência e menos contacto com as praças. Outro fator que influencia esta percepção é com certeza a formação dos oficiais, visto que do público-alvo do inquérito, alguns são do regime de contrato enquanto todos os capitães são dos quadros permanentes, com formação na Academia Militar.

Era de esperar uma diferença significativa entre os Oficiais de Infantaria do exército português e do exército brasileiro, no entanto essa hipótese não se confirmou revelando realmente muitas semelhanças com os resultados obtidos com os oficiais do 2BIMec, com diferença apenas na competência liderança participativa, que se percebe perfeitamente ao verificarmos a experiência militar dos inquiridos em ambas as partes, pois o 2BIMec tem militares já com bastante experiência e o 15 CIA MTZ com muito pouca experiência militar. Ainda sobre as diferenças entre Unidades de Infantaria verificaram-se diferenças significativas na percepção sobre os oficiais do 2BIPara e do 1BIMec (R) em todas as competências comparativamente com o 2BIMec e a 15 CIA MTZ. Este facto pode ser justificado pelo trabalho elaborado por Sousa (2014) em que revela tanto no 2BIPara como no 1BIMec (R) um estilo de comunicação agressivo pelo domínio, com vista a subjugar os destinatários.

No cômputo geral, os subordinados percebem que os oficiais subalternos e capitães são mais proficientes nas competências “aptidão técnica e profissional”, “comunicação”, “orientação para a tarefa” e “reconhecimento, *feedback* positivo e valorização” e tem menos proficiência percebida na competência “autoconfiança”.



Estes valores vão ao encontro do estudo elaborado por Sousa (2014), em que os oficiais têm mais propensão para a dimensão “orientação para a missão através do exemplo e ética” e também para o estilo de comunicação “assertivo”, com exceção dos oficiais do 2BIPara e do 1BIMec (R) que utilizam o estilo “comunicação agressiva pelo domínio”.

Foram identificadas neste estudo, as competências que mais contribuem para o desempenho extraordinário, verificando-se que todas elas estão fortemente correlacionadas aos fatores de critério, sendo que as que mais contribuem para o desempenho extraordinário, eficácia e satisfação são a “consideração”, “aptidão técnico e profissional”, “autocontrolo”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão de conflitos e negociação”, “influência / referência”, “orientação para a tarefa”, relações interpessoais”, “capacidade de tomar decisões”, “transparência”, “visão”, e “proactividade” e a competência com menos influência sobre os fatores de critério é a “autoconfiança”, sendo que se pretendemos melhorar o estilo de liderança praticada, será nestas competência identificadas que devemos incidir o desenvolvimento.

Como o objetivo último do nosso trabalho é identificar e analisar as competências dos Oficiais de Infantaria com o intuito de se perceber as lacunas e onde se pode melhorar o estilo de liderança praticado pelos Oficiais nas Unidades de Infantaria conclui-se que devem procurar promover o seu desempenho melhorando essencialmente as competências que mais influenciam o desempenho extraordinário, eficácia e satisfação dos seus subordinados e que por sua vez, não tenham um desempenho percecionado elevado. Neste caso, das competências com maior correlação com os fatores de critério, apenas é revelado pelos oficiais maior propensão para a “aptidão técnica e profissional” e a “orientação para a tarefa”, sendo por isso necessário autopromoverem o desenvolvimento das restantes competências de liderança identificadas como mais importantes para o desenvolvimento de desempenhos extraordinários, eficácia e satisfação, que são neste caso a “consideração”, “autocontrolo”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão de conflitos e negociação”, “influência / referência”, relações interpessoais”, “capacidade de tomar decisões”, “transparência”, “visão”, e “proactividade”, tendo especial destaque para as unidades 2BIPara e 1BIMec (R) que obtiveram perceções mais baixas e utilizam o estilo de comunicação “agressivo pelo domínio”.

## **6.6 Limitações da Investigação**

O tempo exclusivo para desenvolver o trabalho revelou-se curto para uma abordagem mais profunda e fundamentada do tema, pela dificuldade em arranjar os contactos e disponibilidade das próprias unidades operacionais em responder aos nossos pedidos, tendo também eles um empenhamento elevado e calendário muito preenchido.

Outra condicionante é a imposição do tamanho dos capítulos respeitantes ao trabalho, permitindo uma uniformidade em todos os trabalhos mas condicionando, de certa forma, a capacidade de expressão do autor.

## **6.7 Recomendações e Propostas**

Relativamente ao tema abordado, podia-se considerar fazer este tipo de estudo mais vocacionado para cada uma das nossas Brigadas. Especificando-se em cada tipologia de força e procurando perceber especialmente os valores obtidos na BrigRR pelos Oficiais subalternos do 2BIPara e na BrigInt os valores obtidos pelos Oficiais Subalternos do 1BIMec (R). Seria também pertinente aplicar este estudo a militares de outras Armas e Serviços do Exército Português, bem como, expandir o estudo para outros Ramos das Forças Armadas, de modo a podermos identificar comportamentos de liderança, que os Oficiais praticam no desempenho das suas funções de direção e chefia, para percebermos que tipos de competências os Oficiais das respetivas Unidades têm de desenvolver para melhorar a sua capacidade de liderança e compara-los não só internamente mas também com militares de outras nacionalidades.

## Bibliografia

- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*: Manual and sampler set (3ª Ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1985b). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, New York: University Center, State University of New York.
- Bass, B. (1990a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990b). *From transactional to transformational leadership*: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, 3, 19-31.
- Bass, B. (1996). *Is there universality in the full range model of leadership?*. *International Journal of Public Administration*, Vol. 19, 6, 731-761.
- Bergamini, C. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas
- Brandão, H. & Guimarães, T. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho*. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 41, 1, 8-15.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.
- Catalogo Nacional de Qualificações. (2015) QNQ - Quadro Nacional de Qualificações, Retirado: Maio, 21, 2015, de <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/QNQ>.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning, Chetenham*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. (6ª ed). São Paulo: Atlas.
- Drummond, V. (2007). *Confiança e Liderança nas Organizações*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- FM 6-22 (2006). *Field Manual 6-22 – Army Leadership*, USARMY.

- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Glass, G. V. (1976). *Primary, secondary and meta-analysis of research*. Educational Researcher, 10, 3-8.
- Harvey, R. J (1991). *Job Analysis*, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Volume 2, p. 11-63). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda.
- Hooper, A, & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente – Criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora
- House, R. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (p. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HR Magazine. (2015). MA Business & Leisure Limited. Retirado: Março, 19, 2015 de <http://www.hrmagazine.co.uk/static/aboutus>.
- Instituto de Estudos Superiores Militares (2005). *Regulamento de campanha: Operações*. Lisboa: Instituto Superior de Estudos Militares.
- Jesuíno, J. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (5th Ed.). San Francisco: A Wiley Imprint.
- Luis A. (2006). *Comando e Chefia – Liderança O líder Impuro*. Proelium. Série VI. Nº 6, 47-78.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ministério da Educação (2001). *Currículo Nacional do Ensino Básico: Competências Essenciais*, Departamento de Educação Básica, Lisboa.

- NEP 520/2<sup>a</sup>. (2013). *Normas para a redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- Pigeau, R. & McCann, C. (2000). *Redefining Command and Control*. In C. McCann and R. Pigeau (Eds), *The Human in Command: Exploring the modern Military Experience* (p. 163-184). New York: Kluwer/ Academic Publishers.
- Ribeiro, M. & Bento, A. (2010). *As dimensões e práticas de liderança dos professores/alunos luso-brasileiros do ensino superior: Um estudo Comparativo*.
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: Inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Rouco, C. & Sarmiento, M. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Proelium. Série VII. Nº3, 18-42.
- Rouco, C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Santa Clara Universty. (2015). *Leavey School of Business*. Retirado: Fevereiro, 7, 2015 de <http://www.scu.edu/business/management/faculty/posner-profile.cfm>
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M., Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. (3<sup>a</sup> Ed). Lisboa: Pactor
- Sousa, P. & Rouco, C. (2014). *Caracterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua Influencia no Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia*. Lisboa: Academia Militar
- Stogdill, R. (1950). *Leadership, membership and Organization*. Psychological Bulletin, Vol. 47, 1-14.
- Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Atena.



# Apêndices





## **Apêndice A: Competências de Liderança e Respetivos Itens**

Adaptado de Rouco (2012)

### **Consideração**

**Descrição:** Cria, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhece-los, a perceber as necessidade e a preocupar-se com as suas expectativas.

#### **Itens:**

1. Procura perceber as necessidades e expectativas.
2. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.
3. Reconhece nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.

### **Aptidão Técnica e Profissional**

**Descrição:** Atualiza e mantém capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que lhe é exigido.

#### **Itens:**

1. Atualiza as suas capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.
2. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.
3. Executo o seu trabalho eficazmente e com elevados padrões.

### **Autoconfiança**

**Descrição:** Confia nas suas capacidades para agir, escolher as soluções e realiza as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detém toda a informação necessária.

#### **Itens:**

1. Toma decisões com o desacordo dos outros
2. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.
3. Confio nas suas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.

### **Autocontrole**

**Descrição:** Controla as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalha sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos seus subordinados.

#### **Itens:**

1. Transmite calma aos seus colaboradores nas condições de esforço.
2. Mantem com clareza o raciocínio perante as situações de *stress*.
3. Transmite confiança aos colaboradores nos momentos de elevada tensão.

### **Capacidade de Resolver Problemas**

**Descrição:** Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolve importantes problemas ou crises.

#### **Itens:**

1. Identifica problemas e antecipa soluções.
2. Age de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
3. Resolve eficazmente os problemas.

### **Comunicação**

**Descrição:** Comunica, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tem um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

#### **Itens:**

1. Tem um discurso convincente.
2. Fala com os outros de forma clara.
3. Adapta a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.

### **Comunicação Assertiva**

**Descrição:** Defende os seus direitos e exprime pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.

**Itens:**

1. Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.
2. Em caso de desacordo, procura os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.
3. Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.

**Coragem**

**Descrição:** Luta para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executa ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantem comportamentos eticamente aceitáveis.

**Itens:**

1. Luta pelos objetivos sem olhar ao perigo.
2. Luta sem hesitar por aquilo que considera certo.
3. Não receia as novas situações.

**Promoção do Desenvolvimento**

**Descrição:** Forma e treina os seus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.

**Itens:**

1. Explica a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.
2. Promove o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.
3. Identifica as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.

**Empatia**

**Descrição:** Escuta de forma atenta, aberta e interessada, e compreende os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.

**Itens:**

1. Compreende os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
2. Procura perceber as necessidades e expectativas dos outros.
3. Tenta compreender o que os outros sentem.

### **Liderança Participativa**

**Descrição:** Aconselha-se com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.

**Itens:**

1. Promove a participação dos colaboradores na tomada de decisão.
2. Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.
3. Deixa os colaboradores participar na tomada de decisão.

### **Liderança por Delegação**

**Descrição:** Delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confia apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornece a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.

**Itens:**

1. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.
2. Deixa os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.
3. Delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.

### **Flexibilidade e Adaptabilidade**

**Descrição:** Adapta-se eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidere, e pensa, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) lhe reserva.

**Itens:**

1. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.
2. Trabalha eficazmente nas várias situações.
3. Trabalha com entusiasmo na diversidade das situações.

### **Trabalho de Equipa e Coesão**

**Descrição:** Cria e desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertence e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.

**Itens:**

1. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.
2. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.
3. Faz que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.

**Gestor de Conflitos e Negociação**

**Descrição:** Incentiva e facilita, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas.

**Itens:**

1. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.
2. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.
3. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.

**Influência/ Referência**

**Descrição:** Promove nele mesmo e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.

**Itens:**

1. Desperta nos outros um sentimento de referência.
2. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.
3. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.

**Orientação para as Tarefas**

**Descrição:** Fixa-se, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

**Itens:**

1. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.
2. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.
3. Transmite aos seus colaboradores a vontade para cumprir a missão.

### **Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização**

**Descrição:** Avalia, reconhece e valoriza o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos seus colaboradores, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.

**Itens:**

1. Reconhece o desempenho eficaz.
2. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.
3. Informa os outros quando têm uma boa execução.

### **Relações Interpessoais**

**Descrição:** Relaciona-se de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.

**Itens:**

1. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus colaboradores com os objetivos da organização.
2. Relaciona-se de forma eficaz com os outros.
3. Aconselha os outros nas suas preocupações pessoais.

### **Tomar Decisões**

**Descrição:** Identifica os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.

**Itens:**

1. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.
2. Implementa as soluções que resolvem os problemas no trabalho.
3. Tem a capacidade para antever as situações.

### **Transparência**

**Descrição:** Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.

**Itens:**

1. É franco e aberto com os outros.
2. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.
3. Enfrenta e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.

## **Visão**

**Descrição:** Manifesta de forma douda e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolve os outros nesta visão de aspiração partilhada.

### **Itens:**

1. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.
2. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.
3. Estuda os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.

## **Proactividade**

### **Itens:**

1. Cria oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.
2. Procura melhorar os sistemas e práticas organizacionais.
3. Efetua mudanças visando a melhoria da organização.





## **Apêndice B: Questionário Competências de Liderança**



### **ACADEMIA MILITAR**

#### **INQUÉRITO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

**Carlos Rouco (2012)**

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito dos Recursos Humanos – Liderança – identificação de competências associadas à liderança. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos superiores e eficazes (**desempenho real**) que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de comando no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

**Agradecemos a sua colaboração**

## Parte I

### Dados Sociodemográficos

#### 1. Idade

<input type="checkbox"/>	≤ 20 anos
<input type="checkbox"/>	21-25 anos
<input type="checkbox"/>	26-30 anos
<input type="checkbox"/>	31-35 anos
<input type="checkbox"/>	≥ 36 anos

#### 2. Género

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

#### 3. Ano de entrada nas Forças Armadas

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

dd/mm/aaaa

#### 4. Classe

<input type="checkbox"/>	Oficiais
<input type="checkbox"/>	Sargentos
<input type="checkbox"/>	Praças

#### 5. Unidade que Serve

<input type="text"/>
----------------------

## Parte II

No exercício das atuais funções de comando do seu comandante, indique o nível de eficácia (desempenho) do seu comandante para cada afirmação.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de eficácia (desempenho) sobre cada competência de liderança de modo a obter desempenhos superiores e eficazes.

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da função do seu comandante.

**Veja a palavra COLABORADOR = Subordinado, Superior e/ou Par**

	No exercício das funções de comando, indique o nível de eficácia (desempenho) que o seu comandante obtém para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo.										
	Extremamente Ineficaz										Extremamente Eficaz
Decorrente da Ação do seu Comandante:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Procura perceber as minhas necessidades e expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Atualiza as suas capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Toma decisões com o desacordo dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Transmite calma aos seus colaboradores nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Identifica problemas e antecipa soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Tem um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Luta pelos objetivos sem olhar ao perigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Explica a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Compreende os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Promove a participação dos colaboradores na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Desperta nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Reconhece o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus colaboradores com os objetivos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. É franco e aberto com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Cria oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações de stress.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

33. Age de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Fala com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Em caso de desacordo, procura compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Luta sem hesitar por aquilo que considera certo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Promove o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Procura perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Deixa os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Trabalha eficazmente nas várias situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Relaciona-se de forma eficaz com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Implementa as soluções que resolvem os problemas no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Procura melhorar os sistemas e práticas organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Reconhece nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Executa o seu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

54. Confia nas suas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Transmite confiança aos colaboradores nos momentos de elevada tensão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Resolve eficazmente os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Adapta a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Não receia as novas situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Identifica as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Tenta compreender o que os outros sentem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Deixa os colaboradores participar na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Trabalha com entusiasmo na diversidade das situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Transmite aos seus colaboradores a vontade para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Informa os outros quando têm uma boa execução.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Aconselha os outros nas suas preocupações pessoais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Tem a capacidade para antever as situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Enfrenta e corrige de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Estuda os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Efetua mudanças visando a melhoria da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Parte III

No exercício das funções de comando do seu comandante, indique o seu nível de concordância para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo:

	Discordo Completamente											Concordo Completamente
<b>Decorrente da Ação do seu Comandante:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
75. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
76. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
77. Os colaboradores manifestam satisfação por trabalhar com o seu comandante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
78. Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
79. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
80. A satisfação no grupo é elevada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
81. Faz os outros irem além das suas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
82. É eficaz a liderar o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
83. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
84. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
85. É eficaz a representar o seu grupo perante os superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
86. A forma como se relaciona satisfaz o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Inquérito Concluído**

**Obrigado pela sua colaboração**





## Apêndice C: Gráficos de Experiência dos Militares das Unidades Inquiridas

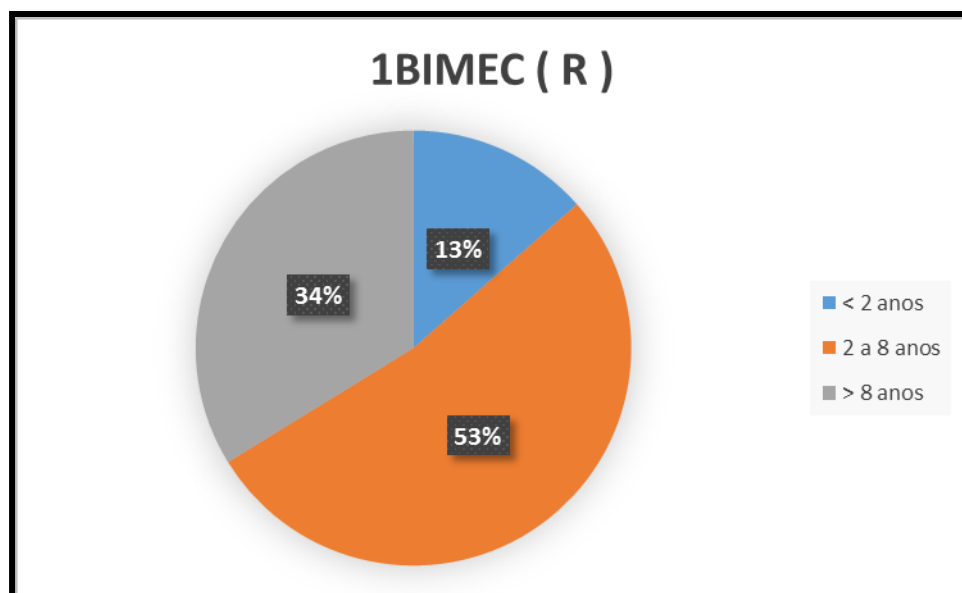


Figura AP C. 1 - Experiência Militar dos Inquiridos no 1BIMEc (R)

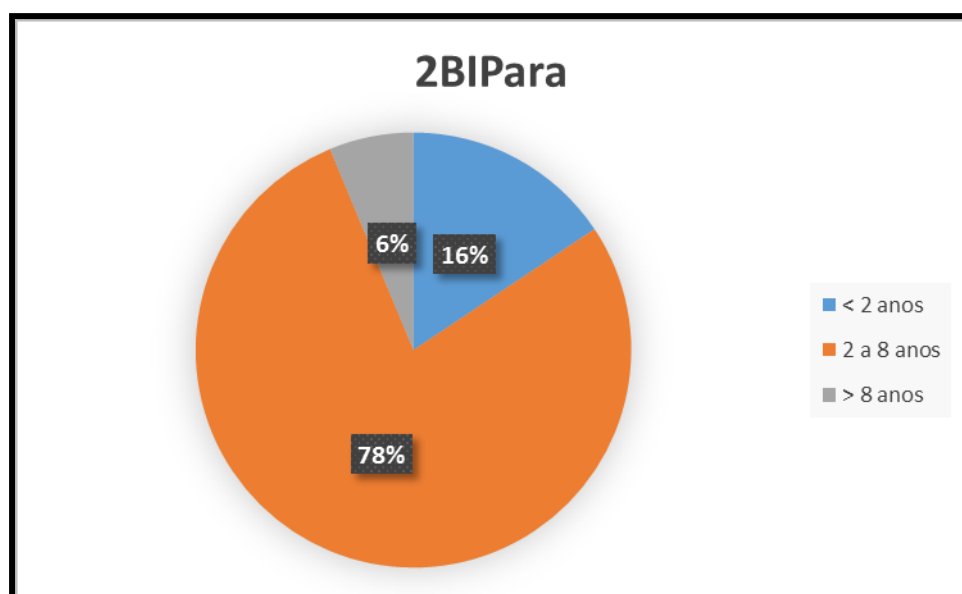
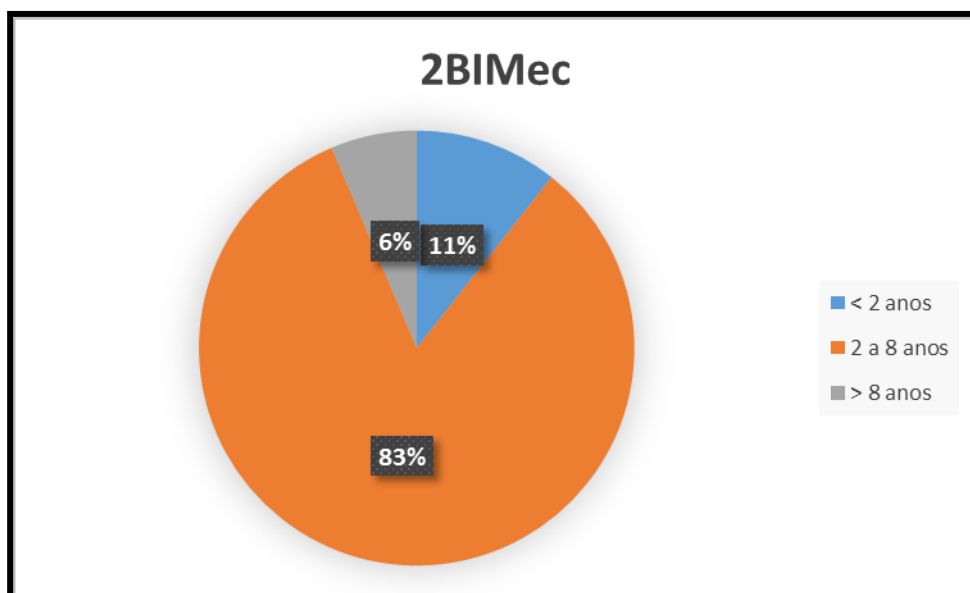
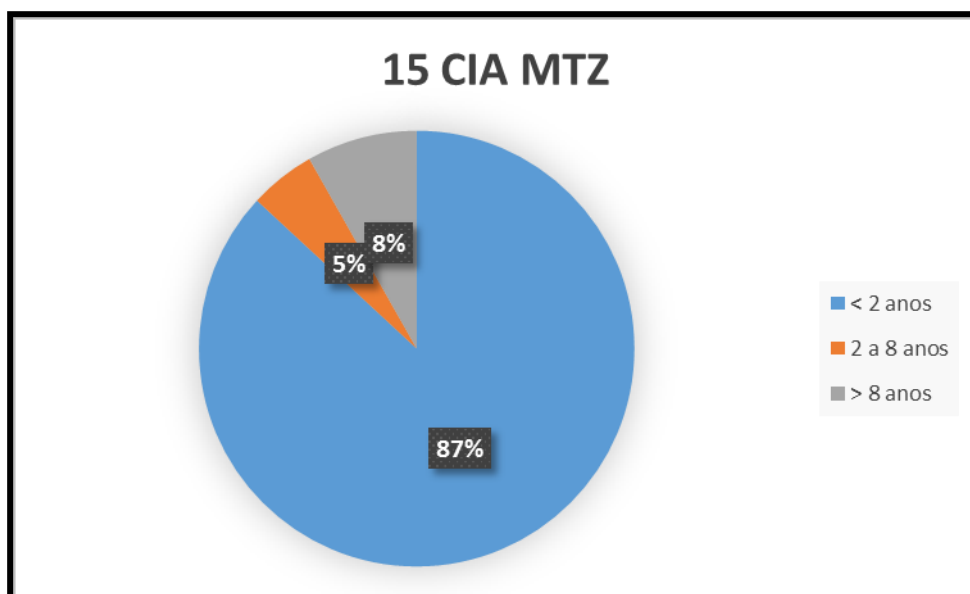


Figura AP C. 2 - Experiência Militar dos Inquiridos no 2BIPara



**Figura AP C. 3- Experiência Militar dos Inquiridos no 2BIMec**



**Figura AP C. 4 - Experiência Militar dos Inquiridos na 15ª CIA MTZ**

## **Apêndice D: Correspondência das Dimensões com as Competências de Liderança**

**Quadro AP D. 1 – Correspondência das Dimensões com as Competências de Liderança**

<b>Orientação para a missão, através do exemplo e da ética</b>	Auto controlo Autoconfiança Aptidão Técnica e Profissional Capacidade de Resolução de Problemas Orientação para a tarefa Consideração
<b>Tomada de decisão e Planeamento</b>	Capacidade de tomar decisões Coragem Comunicação Comunicação assertiva Flexibilidade e adaptabilidade
<b>Visão e ambiente Externo e interno</b>	Visão
<b>Coesão e trabalho de equipa</b>	Trabalho de equipa e coesão Influencia e referencia Promoção e desenvolvimento Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização Transparência
<b>Gestão de Conflitos</b>	Relações Interpessoais Gestão de conflitos e negociação
<b>Liderança Participativa e envolvimento</b>	Liderança Participativa Liderança por Delegação Empatia Proactividade



# Anexos



## Anexo A: Conhecimentos, Aptidões, Atitudes e Comportamentos

Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos		
1. Abertura à experiência	41. Criatividade	81. Optimismo
2. Abertura à multiculturalidade	42. Dá reforço positivo	82. Orientação para realização
3. Activo	43. Delegativo	83. Orientação para satisfação
4. Amabilidade	44. Desenvolve a cultura	84. Orientação para pessoas
5. Antevisão	45. Desenvolve e treina	85. Orientação para cliente
6. Apresentação	46. Determinação	86. Original
7. Assertivo	47. Diplomático	87. Pensamento analítico
8. Assume riscos	48. Discernimento	88. Pensamento conceptual
9. Autenticidade	49. Dominância	89. Persistente
10. Auto-aprendizagem	50. Empatia	90. Persuasivo
11. Auto-avaliação	51. Empreendedor	91. Pró-activo
12. Auto-conceito	52. Energético	92. Procura de informação
13. Auto-confiança	53. Entusiasmo	93. Procura de níveis elevados
14. Auto-consciência	54. Esperança	94. Promoção da aprendizagem
15. Auto-controlo	55. Espírito de justiça	95. Promoção da concordância
16. Auto-estima	56. Estabilidade emocional	96. Promoção da mudança
17. Auto-identidade	57. Estimulo intelectual	97. Promoção da coesão
18. Auto-sacrifício	58. Expressividade emocional	98. Promoção do colectivismo
19. Bom senso	59. Extroversão	99. Promoção das equipas
20. Capacidade de decisão	60. Flexibilidade	100. Raciocínio critico
21. Capacidade de julgamento	61. Generosidade	101. Raciocínio moral
22. Capacidade de realização	62. Gestor de conflitos	102. Relações interpessoais
23. Capacidade de gestão	63. Gestor de emoções	103. Resiliência
24. Carácter	64. Gestor de recursos	104. Resolução de problemas
25. Carisma	65. Gestor de tecnologias	105. Responsável
26. Competência técnica	66. Honestidade	106. Sensibilidade social
27. Comportamentos exemplares	67. Humor	107. Sentido do dever
28. Compromisso organizacional	68. Impacto	108. Sinceridade
29. Comunicação	69. Incentivador	109. Tacto
30. Confiança	70. Influencia estratégica	110. Tolerante ao stress
31. Consciência política	71. Influência idealizada	111. Tomada de decisões
32. Conscienciosidade	72. Iniciativa	112. Trabalho de equipa
33. Consideração	73. Inovação	113. Visão
34. Consistência	74. Integridade	
35. Construção de equipas	75. Inteligência	
36. Controlo social	76. Inteligência social	
37. Convicções pessoais	77. Lealdade	
38. Cooperativo	78. Liderança de equipas	
39. Coragem física e moral	79. Motivação inspiradora	
40. Credibilidade	80. <i>Networking</i>	

Figura AN A. 1 - Conhecimentos, Aptidões, Atitudes e Comportamentos

Fonte: Rouco (2012)





## Anexo B: Componentes da Competência

Quadro AN B. 1 - Componentes da Competência Significado

<b><i>Knowledge</i></b> (conhecimento)	Informações indispensáveis para a realização das tarefas agregadas a uma determinada função; são adquiridas através da educação formal, formação profissional ou experiência profissional.
<b><i>Skill</i></b> (capacidade)	Perícia na utilização de instrumentos e equipamentos numa função, podendo ser adquiridas através do ambiente educacional ou ser aprendida no trabalho informalmente.
<b><i>Ability</i></b> (habilidade)	Sinónimo de atributos ou aptidões, geralmente medidas através de testes que fornecem estimativas do grau que a pessoa possui de uma capacidade específica para realizar uma tarefa.
<b><i>Others</i></b> (outras)	Características adicionais necessárias para um bom desempenho no trabalho, como: atitudes, personalidade ou outras, como iniciativa, criatividade e improviso.

Fonte: Harvey (1991).



## Anexo C: Domínio e Tipos de Competência



Figura AN C. 1 - Domínio e Tipos de Competência

Fonte: Rouco (2012)